



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Pokyčių valdymo procesų sąveika, diegiant kokybės vadybos  
sistemą UAB „Stansefabrikken” įmonės pavyzdžiu**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Vaida Gliudė**

Projekto autorius / autorė

**Prof. dr. Asta Valackienė**

Vadovas / Vadovė

---

**Panevėžys, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Pokyčių valdymo procesų sąveika, diegiant kokybės vadybos  
sistemą UAB „Stansefabrikken“ įmonės pavyzdžiu**

Baigiamasis magistro projektas

Vadyba (6211LX035)

---

**Vaida Gliudėlė**  
Projekto autorius / autorė

**Prof. dr. Asta Valackienė**  
Vadovas / Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas  
Vaida Gliaudelė

## **Pokyčių valdymo procesų sąveika, diegiant kokybės vadybos sistemą UAB „Stansefabrikken“ įmonės pavyzdžiu**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Vaidos Gliaudelės, baigiamasis projektas tema „Pokyčių valdymo procesų sąveika, diegiant kokybės vadybos sistemą UAB „Stansefabrikken“ įmonės pavyzdžiu“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO  
TECHNOLOGIJŲ IR VERSLUMO KOMPETENCIJŲ CENTRAS**

**TVIRTINU**  
TVKC vadovė  
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS**

Diplomantui **Vaidai Gliaudelei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Pokyčių valdymo procesų sąveika, diegiant kokybės vadybos sistemą UAB „Stansefabrikken“ įmonės pavyzdžiu

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Interaction of Change Management Processes by Implementing a Quality Management System Based on the Case of UAB Stansefabrikken


Patvirtinta 2018 m. 10 mėn. 31 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-26.

Išišto baigiamojo projekto pateikimo į TVKC terminas iki 2019 m. sausio 3 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui  
Mokslinė literatūra, antriniai statistiniai duomenys, įmonės vidiniai dokumentai. Tyrimo konstravimas, gautų duomenų interpretavimas.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai / klausimai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atskleisti teorinį pokyčių valdymo konceptą, aptariant pokyčių valdymo modelius, pokyčių strategijos parinkimo galimybes, pokyčių valdymo procesų sąveiką.
2. Iširti pokyčių valdymo procesų sąveiką, diegiant kokybės vadybos sistemą metalo pramonės UAB „Stansefabrikken“.

Vadovas  prof. dr. Asta Valackienė  
(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau  Vaida Gliaudele  
(studento parašas, vardas, pavardė)

2018 m. lapkričio 20 d.

Vaida Gliaudelė. Pokyčių valdymo procesų sąveika, diegiant kokybės vadybos sistemą UAB „Stansefabrikken“ įmonės pavyzdžiu. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Asta Valackienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslų kryptis: vadyba, verslo ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *pokyčių valdymas, procesų valdymas, metalo pramonės įmonė, kokybės vadybos sistema.*

Panevėžys, 2019. 88 p.

## SANTRAUKA

Magistriniame darbe sprendžiami pokyčių valdymo metalo pramonės įmonėje klausimai yra aktualūs visoms įmonėms, kurios yra dinamiškos ir greitai prisitaikančios kintančioje aplinkoje. Pastebima, kad didelė dalis įmonių nesugeba laiku prisitaikyti prie vykstančių pokyčių ir nėra išanalizavę pokyčių valdymo procesų sąveikos. Dėl didėjančios konkurencijos įmonės yra priverstos įgyvendinti pokyčius, susijusius su modernių kokybės sistemų diegimu ir kontrole. Šiandieniniame verslo pasaulyje, kokybė tampa vienu svarbiausiu konkurencingumo ir sėkmės veiksniumi. Darbo objektas - pokyčių valdymo procesų sąveika. Analizės tikslumui pagrįsti yra išskirtas darbo dalykas - pokyčių valdymo procesų sąveika UAB „Stansefabrikken“ gamybos įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą. Darbo tikslas - pagrįsti pokyčių valdymo sąveiką UAB „Stansefabrikken“ gamybos įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai, kurie atsispindi darbo dalyse. Pirmoje darbo dalyje pateikiamas pokyčių ir pokyčių valdymo teorinis konceptas, aprašant pokyčių valdymo būdus ir pasiruošimą pokyčiams, taip pat aptariami pokyčių valdymo modeliai, pasipriešinimas pokyčiams bei pokyčių strategijos pasirinkimo įmonėje galimybės. Antroje darbo dalyje konceptualizuojami pokyčių valdymo procesai ir būdai, teoriškai pagrindžiant pokyčių valdymo procesų sąveiką metalo pramonės įmonėje, kuri diegia kokybės vadybos sistemą. Trečioje darbo dalyje pristatomi empirinio tyrimo, pasitelkus kokybinę priemonę, rezultatai ir parengtas pokyčių valdymo modelis. Darbo tikslui ir uždaviniams pasiekti pasirenkami šie metodai: mokslinės literatūros analizė, įmonės dokumentų analizė ir pusiau struktūrizuotas interviu.

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir įvertinus empirinio tyrimo rezultatus, yra pasiektas mokslinis sprendinys: sukonstruotas „Pokyčių valdymo procesų sąveikos įmonėje, diegiančioje kokybės vadybos sistemą“ modelis. Modelio kūrimas yra paremtas sisteminiu požiūriu, elementų kategorizacija ir struktūrine analize. Modelio loginis konstruktas pagrindžia įmonės pokyčių valdymo procesų sąveiką ir demonstruoja cikliškumą; reikalauja pasirengti pokyčių valdymo planą, įgalinantį strategiškai valdyti pokyčius įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą. Adaptuotas modelis gali būti pritaikomas verslo praktikoje, metalo pramonės ir kitose įmonėse.

Vaida Gliaudelė. Interaction of Change Management Processes by Implementing a Quality Management System Based on the Case of UAB Stansefabrikken. Master's Final Degree Project / Professor Dr. Asta Valackiene; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area: Management, Business and Public Administration.

Keywords: *change management, process management, metal industry, quality management system.* Panevėžys. 2019. 88 p.

## SUMMARY

Master thesis deals with change management issues in a metal manufacturing company that are relevant to all dynamic and flexible industries in the changing environment. It is evident, that a large number of enterprises fail to adapt to changes in time, moreover, they have not analyzed interaction of change management processes. Due to the increasing competition, companies are forced to implement changes related to the introduction and control of modern quality systems. In the modern world of business, quality is becoming one of the key drivers of competitiveness and success. The object of the thesis is interaction of change management processes. Supporting accuracy of the study, the target of the thesis is interaction of change management processes in LLC “Stansefabrikken” manufacturing company implementing a quality management system. The aim of the thesis is to validate interaction of change management in LLC “Stansefabrikken” manufacturing company implementing a quality management system. The objectives set to achieve the aim are elucidated in the three parts of the thesis.

Part 1 deals with theoretical concept of change and change management, introduces change management techniques, preparation for change, change management systems, strategies and resistance to change. Part 2 conceptualizes change management processes and methods, highlights interaction of change management processes in a metal manufacturing company implementing a quality management system. Part 3 reviews the results of the research and introduces the constructed model of change management. Methods, used to achieve the aim and objectives of the master thesis, are analysis of scientific literature, analysis of company documents and semi-structured interview.

Analysis of scientific literature and evaluation of the results of the empirical study conclude in designing Model of “Interaction of change management processes in the company implementing a quality management system”. The coherent construct of the model rationalizes interaction of change management processes and demonstrates cyclicity; it requires developing a change management plan which enables companies to strategically manage change.

The constructed regular model facilitates preparation of companies to manage change while implementing a quality management system. An adapted model can be applied in business practices, metal industry and other companies.

## TURINYS

<b>Ižanga</b> .....	7
<b>1. Pokyčių valdymo teorinis konceptas</b> .....	9
1.1. Pokyčių valdymo samprata, pokyčių valdymo planavimas, įgyvendinimas .....	9
1.2. Pokyčių valdymo būdai. Pasiruošimas pokyčiams .....	12
1.1.1. Pokyčių valdymo modeliai .....	16
1.1.2. Pokyčių strategijos pasirinkimo įmonėje galimybės .....	22
<b>2. Pokyčių valdymo procesų sąveika</b> .....	25
2.1. Pokyčių valdymo procesai įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą .....	33
2.2. Lietuvoje veikiančių metalo pramonės įmonių pritaikymas pokyčiams .....	39
<b>3. Tyrimas “Pokyčių valdymo procesų sąveika, diegiant kokybės vadybos sistemą UAB “Stansefabrikken” įmonėje</b> .....	42
3.1. Tyrimo metodologija ir tyrimo organizavimas .....	42
3.2. Tiriamos įmonės dokumentų analizė .....	52
3.3. Pusiau struktūrizuoto interviu duomenų analizė ir interpretacija .....	64
3.4. Pokyčių valdymo procesų sąveikos modelis įmonėje, diegiančioje kokybės vadybos sistemą .....	77
<b>Išvados ir rekomendacijos</b> .....	80
<b>Literatūra</b> .....	82
<b>Priedai</b> .....	88

## IŽANGA

Norint išlikti konkurencinga įmone šiandieninėje rinkoje, būtina nuolat tobulėti ir laiku prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Pastebima, kad didelė dalis įmonių nesugeba laiku prisitaikyti prie vykstančių pokyčių ir nėra išanalizavę pokyčių valdymo procesų sąveikos. Dėl didėjančios konkurencijos įmonės yra priverstos įgyvendinti pokyčius, susijusius su modernių kokybės sistemų diegimu ir kontrole (Adams and Neely, 2000).

Kai kurie autoriai (Christauskas ir Kazlauskienė, 2009; Bhasin, 2008; Adams and Nelly, 2000) pokyčių valdymą apibūdina kaip procesą, kurio metu įgyvendinama ir atnaujinama įmonės struktūra arba kryptis, kartais ir galimybės. Norėdamos patobulinti *veiklos procesus*, įmonės taip pat susiduria su pokyčiais. Galima išskirti tokius proceso tobulinimo siekius: geresni santykiai su vartotojais, pelningesni užsakymai, produktų kokybė, kvalifikuotesni ir lojalūs darbuotojai. Mokslinėje literatūroje pokyčių procesai dažniausiai įvardijami kaip inicijavimas, įgyvendinimas, institucionalizavimas (Lewin, 1946). Kiti autoriai (Bullock and Batten, 1985; Beckhard and Harris, 1987; Carnall, 1990; Kotter, 1996; Hiatt, 2003) išskiria papildomus pokyčių valdymo procesus, taip papildydami Lewin (1946) siūlomą pokyčių valdymo modelį. *Analizuojant pokyčių valdymo procesus išryškėja sinergija tarp abiejų dedamųjų, t. y. pokyčių valdymo procesų ir kokybės vadybos standartų diegimo gamybos įmonėje*. Tarptautinio kapitalo įmonės, norėdamos sėkmingai dirbti ir užimti aukštas pozicijas rinkoje, privalo atitikti pasaulinio lygio standartus ir vykdyti procesus, kurie padėtų prisitaikyti prie vis sparčiau tobulėjančių technologijų. Tenka pastebėti, kad nors Lietuvoje tiek teorinių analizių, tiek ir empirinių tyrimų pokyčių valdymo procesų tematika netrūksta, įmonės skiria didelį dėmesį kokybės standartų diegimui, taip prisitaikydamos prie pasaulinės rinkos, tačiau moksliniuose darbuose stokojama pokyčių valdymo procesų sąveikos analizės, diegiant kokybės vadybos sistemas.

**Mokslinė problema ir teorinis reikšmingumas.** Nors mokslinėje literatūroje yra pakankamai informacijos apie pokyčių valdymą, tačiau pasigendama teorinio pokyčių valdymo koncepto struktūravimo, atliepiančio pokyčių valdymo sąveikos etapus bei vykdomų veiklų apimtį. Taip pat nėra apibrėžta, kaip sėkmingai juos pritaikyti metalo pramonės įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą. Konceptualiai išnagrinėta pokyčių valdymo procesų sąveika kelia būtinybę sėkmingo pokyčių valdymo pritaikymo išvalgų ir struktūrizuotų veiksmų planui metalo pramonės įmonėse aptarti. Išryškėja mokslinė problematika, kuri *reikalauja adaptuoti pokyčių strategijas, paaiškinančias, kaip veikia pokyčių valdymo procesų sąveika, diegiant kokybės vadybos sistemą metalo pramonės įmonėje*.

*Iškeliami probleminiai klausimai, kurie sudaro tyrimo mokslinį pagrindą: kaip teoriškai pagrįsti pokyčių valdymo sistemos pasirengimą/prisitaikymą metalo pramonės įmonėje? Kokie*



*veiksniai lemia sėkmingą/nesėkmingą kokybės vadybos sistemos diegimą metalo pramonės įmonėje? Kaip pagrįsti pokyčių valdymo procesų sąveiką metalo pramonės įmonėje?*

*Remiantis teorinių išvalgų nuostatomis ir empiriškai jas patikrinus, šiame darbe konstruojamas pokyčių valdymo modelis metalo pramonės įmonėje, atliepantis kokybės vadybos sistemos diegimą.*

**Praktinis taikymas.** Sukonstruotas modelis „Pokyčių valdymo procesų sąveika įmonėje, diegiančioje kokybės vadybos sistemą“ padės atskleisti pokyčių valdymo procesų ir kokybės vadybos sistemos sąveiką metalo pramonės įmonėse, leis tinkamai pasirengti pokyčių valdymui tokio tipo įmonėse.

**Darbo objektas** – pokyčių valdymo procesų sąveika.

**Darbo dalykas** – pokyčių valdymo procesų sąveika UAB „Stansefabrikken“ gamybos įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą.

**Darbo tikslas** – pagrįsti pokyčių valdymo sąveiką UAB „Stansefabrikken“ gamybos įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą.

Tikslui pasiekti apibrėžiami **darbo uždaviniai**:

1. Pateikti pokyčių valdymo teorinį konceptą, aptariant pokyčių valdymo modelius, pokyčių strategijos pasirinkimo įmonėje galimybes.
2. Teoriškai pagrįsti pokyčių valdymo procesų sąveiką, aptariant Lietuvoje veikiančių metalo pramonės įmonių prisitaikymą pokyčiams.
3. Ištirti pokyčių valdymo sąveikos veiksnius UAB „Stansefabrikken“ metalo pramonės įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą.

**Duomenų rinkimo metodai:**

- Mokslinė literatūros analizė.
- Antrinių statistinių duomenų analizė.
- Įmonės vidiniai dokumentai.
- Pusiau struktūrizuotas interviu.

**Duomenų analizės metodai:**

- Įmonės UAB „Stansefabrikken“ dokumentų analizė.
- Pusiau struktūrizuoto interviu kokybinė turinio (angl. – Content) analizė.

*Baigiamojo magistro projekto analizuojama tematika studentų mokslinėje konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos 2018“ yra padarytas pranešimas ir parengta mokslinė publikacija „Pokyčių valdymo procesai šiandieninės rinkos verslo įmonėse“.*

## 1. POKYČIŲ VALDYMO TEORINIS KONCEPTAS

### 1.1. Pokyčių valdymo samprata, pokyčių valdymo planavimas, įgyvendinimas

Pokyčių valdymas – neatsiejama kiekvienos sėkmingai veikiančios įmonės dalis. Mokslinėje literatūroje apie pokyčių valdymą rašantys autoriai (Burke, 2013; Markovič, 2008; Lodienė, 2005; Zakarevičius, 2003) teigia, kad įmanoma užtikrinti sėkmingą pokyčių valdymą kiekvienoje įmonėje. Pirmiausia, svarbu žinoti, kokie ir kodėl keitimai yra būtini. Antra, itin svarbu noras keistis. Trečia, svarbios darbuotojų patirtys ir įgūdžiai, kurie padeda suprasti, kokia linkme privaloma keistis.

Dažnai mokslinėje literatūroje pokyčių valdymą analizuojantys autoriai (Burke, 2013; Zakarevičius, 2006; Lodienė, 2005) jį sieja su procesu. Pasak Burke (2013), pokyčių valdymas – tai procesas, kuris apima pokyčio poreikį ir pokyčių jėgų identifikavimą; problemos atskleidimą; alternatyvų, kurios susijusios su įmonės plėtra, nustatymą; pokyčių metodų parinkimą; pokyčių strategijos įgyvendinimą (Govender, Moodley, Prijball and Parumasur, 2005). Pasak Markovič (2008), pokyčių valdymas tai procesas, susijęs su naujomis diegiamomis procedūromis, pažangiomis ir naujausiomis technologijomis, siekiant didžiausio įmonės efektyvumo ir pelningos veiklos.

Vieningai atsakyti, koks yra geriausias pokyčių valdymo būdas įmonėje – sudėtinga. Pokyčių valdymas tampa neatsiejama būtinybe, todėl įmonių vadovai privalo rasti geriausią būdą tai daryti (Greve and Hojlund, 2008; Bergen, 2006). Skandinavijos šalyse administravimo ir vadybos įmonės jau keletą metų yra suinteresuotos nuodugniai atlikti struktūrines reformas, padidindamos reikalavimus teikti vis aukštesnės kokybės produktus, išnaudojant mažiau finansinių išteklių, įvertinant pasikeitimus ir analizuojant rezultatus.

Didžiausios įmonės imasi iniciatyvos valdyti pokyčius ir vis daugiau jų ryžtasi vykdyti kardinalias pertvarkas. Pastaruoju metu ekstremalių situacijų valdymo įmonės Danijoje buvo priverstos susijungti (Lechmann, 2017). Didžiausias iššūkis šioms įmonėms yra suplanuoti ir įgyvendinti sėkmingą susijungimo strategiją, taip pat pasiruošti naujoms verslo idėjoms. Šis mokslinių tyrimų projektas buvo atliktas dalyvaujant keturioms Danijos ekstremalių situacijų valdymo įmonėms, tikintis sėkmingo pokyčių iniciavimo ir valdymo ateityje (Lehmann and Sanne, 2017).

Patvirtinta, kad net 70 procentų įmonių patiria nesėkmę, vykdydamos bet kokius pokyčius (Vestergaard, 2012). Pagrindinės tokių nesėkmių priežastys yra atsirandantis darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams ir nesugebėjimas atsisakyti nusistovėjusios ir įprastos tvarkos (Lorenzi and Riley, 2000). Nesėkmei taip pat daro įtaką tos pačios strategijos naudojimas, neatsižvelgiant į konkrečią situaciją. Vis dažniau pripažįstama, kad įmonės, siekdamos užimti aukštas pozicijas

rinkoje, turi būti lanksčios ir siekti optimalaus sprendimo, įvertindamos padėtį (Burnes and Jackson, 2011). Lewin (1947), sukūrė strategiją, kurios esmė yra koncentracija ir sutelkimas, įvertinus tuo metu esamą situaciją ir įtraukiant darbuotojus į pokyčių įgyvendinimo procesus. Lewin (1947) pabrėžia, kad sėkmingą pokyčių įgyvendinimą lemia darbuotojų įsitraukimas. Kaip būdą sėkmingam pokyčių įgyvendinimui autorius (Lewin, 1947) siūlo „dalyvavimo pokyčių procese“ metodą – veiksmo tyrimo eksperimentą, kurio esmė yra ta, kad pokyčiai įmonėje įvyks tik tuomet, kai įmonės darbuotojai suvoks pasikeitimo svarbą ir patys ims iniciatyvos. Autorius (Lewin, 1947) išskiria šio metodo tikslus: pasitelkus komunikaciją pašalinti pasipriešinimą arba pasirinkti tinkamiausią metodą ir išanalizuoti, kaip atvejo studijos išvalgos galėtų ateityje padėti pasiruošti pokyčiams, sukuriant perspektyvas. Žemiau pateiktoje lentelėje įvardijamas moksliniuose šaltiniuose rastas pokyčių valdymo sąvokos skirtingas aiškinimas ir suvokimas (žr. 1 lent.).

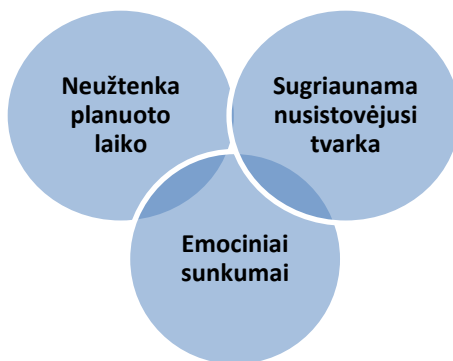
1 lentelė

### Skirtingas „pokyčių valdymo“ sąvokos aiškinimas

(sudaryta darbo autorės, remiantis Burke, 2013; Spicker, 2012; Kotter, 2011; Markovič, 2008; Bergen, 2006)

Autorius	Metai	Sąvokos „Pokyčių valdymas“ aiškinimas	Ypatybės
Burke	2013	Pokyčių valdymas – tai procesas, kuris apima pokyčio poreikį ir pokyčių jėgų identifikavimą; problemos atskleidimą; alternatyvų, kurios susijusios su įmonės veikla, nustatymą; pokyčių metodų parinkimą ir pritaikymą; įgyvendina pokyčių strategiją, valdymą ir kontrolę.	Procesų valdymas
Burke	2013	Pokyčių valdymas – planuotas kaitos valdymas.	Planavimas ir inicijavimas
Bergen	2006	Pokyčių valdymas – tai būtina sąlyga, labiau nei išimtis, kai įmonių vadovai privalo rasti geriausią būdą valdyti pokyčius įmonėje.	Planavimas, metodo parinkimas
Kotter	2011	Pokyčių valdymas – procesų rinkinys, kuris veikia siekiant kontroliuoti ir apsaugoti nuo padarinių, kurie lemia nesėkmingą pokyčių įgyvendinimą.	Procesų valdymas
Markovič	2008	Pokyčių valdymas – procesas, susijęs su naujomis diegiamomis procedūromis, naujos technologijos, valdomos darbuotojų emocijos, kartu siekiant didžiausio produktyvumo ir aukščiausių rezultatų.	Planavimas, naujų procedūrų diegimas
Spicker	2012	Pokyčių valdymas – procesai, kurie daro įtaką pokyčių įgyvendinimui, planavimui, valdymui, koordinavimui ir organizavimui.	Planavimas, procesų valdymas
Zakarevičius	2006	Pokyčių valdymas – tai veikla, kuri glaudžiai susijusi su pokyčių identifikavimu, neigiamų trukdžių šalinimu, stipriųjų pusių panaudojimu ir strateginiu planavimu.	Planavimas

Bet kokie pokyčiai įmonėje kelia didelę riziką, abejonių ir sukelia darbuotojų pasipriešinimą. Dažnai pokyčiai yra ilgalaikiai, jų įgyvendinimui reikalingi papildomi finansiniai ir laiko ištekliai. Įmonė, kuri nori išlaikyti konkurenciją ir neprarasti svarbiausių klientų, turi vadovautis naujais vyriausybės patvirtintais reglamentais, kurti naujus (standartus atitinkančius) produktus, vykdyti technologinę plėtrą ir prisitaikyti prie vis labiau kintančios darbo jėgos. Daugelis vykstančių pokyčių yra sėkmingi ir teikia įmonei didžiulę naudą. Dažniausiai vykdant pokyčius susiduriama su tokiomis problemomis (žr. **1 pav.**):



**1 pav.** Pokyčių vykdymo metu pastebimi neigiami veiksniai (sudaryta darbo autorės)

Pokyčiai įmonėje labai dažnai susiję su žmogiškaisiais ištekliais. Nors vadovai dažniausiai suvokia šį faktą, reikia laiko išanalizuoti kurie darbuotojai ir dėl kokių priežasčių gali priešintis vykstantiems pokyčiams. Dažnai vadovai pasikliauja savo įsitikinimais, pavyzdžiui: *gamybos darbuotojai tikriausiai priešinsis pokyčiams, nes jie vadovaujasi savo nuomone ir nepasikliauja aukščiausia vadovybe*. Toks ribotas požiūris dažnai sukuria rimtas problemas. Yra daug skirtingų alternatyvų, kaip darbuotojai ar darbuotojų grupės gali reaguoti į vykdomus ar būsimus pokyčius, ir dažniausiai darbuotojų reakcijos neįmanoma nuspėti, pasikliaujant vien tik intuicija. Tam, kad galima būtų nuspėti būsimą darbuotojų elgesį, reikia itin kruopščios analizės (Kotter and Schlesinger, 2008).

*Apibendrinant pokyčių valdymo sampratą, galima teigti, kad pokyčių valdymas įmonėje yra sudėtingas ir nepertraukiamas procesas, reikalaujantis įmonės vadovo pastangų bei sugebėjimo vadovauti įmonėje dirbantiems asmenims. Įmonė, kuri siekia likti sėkminga ir konkurencinga, privalo vykdyti pokyčius, nors dažnai darbuotojai tam nepritaria ar net priešinasi. Pokyčių nesėkmėms dažniausiai įtaką daro tos pačios strategijos naudojimas ir darbuotojų pasipriešinimas. Taip pat įmonės susiduria su laiko trūkumu ar vadovų bei darbuotojų išankstiniais įsitikinimais. Tam, kad pokyčiai būtų vykdomi sėkmingai, reikalingas visų darbuotojų įsitraukimas ir pokyčių vykdymo būtinumo suvokimas.*

## 1.2. Pokyčių valdymo būdai. Pasiruošimas pokyčiams

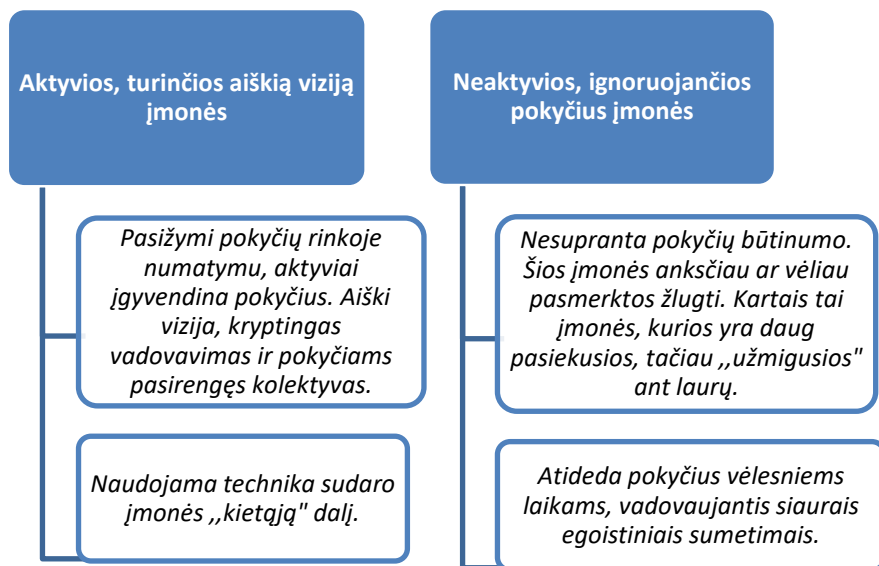
Pasak Burnes and Cooke (2013), pats svarbiausias Kurt Lewin'o indėlis į socialinių mokslų plėtrą ir įmonių pokyčių valdymą yra paremtas *Lauko teorijos samprata*. Ši teorija pasižymi visos grupės įtraukimu į pokyčių valdymą, tačiau koncentruojamasi ir į individualaus žmogaus elgesį. Norint ištirti asmenybę, reikia išanalizuoti jos konstruktus, kurie reguliuoja santykius su kitais ir kurie padeda tam tikru požiūriu įvertinti aplinką. Kaip teigia minėti autoriai (Burnes and Cooke, 2013), žmogaus asmenybė yra sistemos arba lauko, kuris lemia jo elgesį, dalis, todėl asmenybės elgesio tipas dažniausiai būna dvejopas:

- 1) *elgesio tipas, kai individo elgesys priklauso nuo situacijos;*
- 2) *elgesio tipas, kai individo elgesys priklauso nuo asmenybės.*

Remiantis „*Lauko teorija*“, vadovams įmonėje atsiveria galimybės paveikti darbuotojus jiems naudinga linkme, atliekant tam tikrus veiksmus:

- *keičiant aplinką, kuri galimai sukelia problemų;*
- *veikiant darbuotojo asmenybę;*
- *naudojant šių dviejų būdų kombinaciją.*

Keisti situaciją visada yra paprasčiau negu asmenybę, todėl siūloma pirmiausia įvertinti komunikaciją su darbuotojais, taisykles ir vertybes, kurios priimtinos įmonėje. Pasak Osborne (2007), pagal požiūrį į pokyčius įmonės skiriamos į aktyvias ir neaktyvias (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Osborne (2007) įmonių klasifikavimas

(adaptuota pagal Osborne, 2007)

Pokyčių įgyvendinimas įmonėje visuomet kelia sumaištį. Net ir pokyčiai, kurie turėtų būti „teigiami“, sukelia neužtikrintumą. Dėl daugelio priežasčių darbuotojai įtartinais reaguoja į pokyčius – nuo ignoravimo iki visiško atmetimo ar skubaus priėmimo, neapsvarstant visų galimybių. Tam,

kad būtų sumažintas darbuotojų pasipriešinimas, būtina žinoti dažniausiai pasitaikančius reagavimo į pokyčius būdus (žr. **3 pav.**):



**3 pav.** Reagavimo į pokyčius būdai

(sudaryta darbo autorės, remiantis Kotter, 2008)

Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl darbuotojai baiminasi pokyčių – baimė prarasti „kažką“ svarbaus. Tokiu atveju darbuotojai pirmiausia rūpinasi savo interesais, o ne įmonės galutiniais rezultatais. Kita priežastis – nežinomybė. Nepasitikėjimas vadovais ir komunikacijos trūkumas sąlygoja nesusipratimus, įgyvendinant pokyčius. Tam, kad pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai, autoriai (Kotter et. al., 2008) rekomenduoja:

- *Labai nuosekliai išanalizuoti situaciją. Būtina kaip įmanoma tiksliau nustatyti, kokio pasipriešinimo tikėtis.*
- *Nustatyti laiką, kada pokyčių įgyvendinimas turi būti baigtas. Būtina negailėti laiko išteklių.*
- *Išsirinkti tinkamiausius valdymo metodus ir juos pritaikyti. Jei pasipriešinimas vyksta iš darbuotojų pusės, būtina pasitelkti komunikaciją ir supažindinti su norimais pasikeitimais.*
- *Jei darbuotojai, jausdami įtampą, „pasitinka“ pokyčius, būtina paskatinti ir įtraukti juos į patį pokyčių inicijavimą. Šis metodas užtikrina žemiausios grandies darbuotojų palaikymą, priimant pokyčius.*
- *Jei pokyčių įgyvendinimo greitis yra itin svarbus – siūloma pasitelkti griežtumą. Tai, žinoma, gali inicijuoti staigų pasipriešinimą, todėl rekomenduojama tik išskirtiniais atvejais.*

Vadovai nepakankamai įvertina pasipriešinimo galimybes, nuvertindami ir savo sugebėjimus paveikti įmonės darbuotojus (Kotter et. al., 2008). Kita problema – skiriasi požiūris ir supratimas apie pokyčių svarbą tarp įmonės vadovų ir darbuotojų. Kadangi vadovai turi pakankamai informacijos, dažnai nesupranta, kad darbuotojai gali mąstyti kitaip ar neturėti jokios informacijos apie būsimus pokyčius, kas lemia itin didelį pasipriešinimą. Todėl naudinga, kad situaciją išanalizuotų nepriklausomi asmenys. Tačiau daugelis vadovų mano, kad pasipriešinimas visais atvejais yra blogai ir vienintelė išeitis – kovoti, nepaisant darbuotojų nuomonės.

Drucker (1954) teigia, kad pagrindinė kliūtis, trukdanti sėkmingai įgyvendinti pokyčius, yra *vadovo nesugebėjimas keisti savo požiūrį ir elgseną* taip greitai, kaip to reikalauja visa įmonė. Vadovai, suprantantys pasikeitimų būtinumą, kartais susiduria su emociniais sunkumais ir nesugeba taip greit ir lengvai prisitaikyti. Pasitaiko, kad pats pokyčių procesas gali sukelti pasipriešinimą dėl naujovių netoleravimo. Pavyzdžiui, jei įgyvendinat pokyčius tam tikram darbuotojui bus suteiktos aukštesnės pareigos, jis jausis motyvuotas. Tačiau kitas, kuris dirba šalia aukštesnę poziciją gavusio darbuotojo ir galbūt taip pat jaučiasi esąs vertesnis naujų pareigų, jau kitaip reaguos į situaciją. Taip pat pasitaiko pasipriešinimas dėl atmosferos grupėje, kurioje darbuotojas atlieka savo pareigas, arba dėl vadovo požiūrio į jį. Iš tiesų, vyrauja nesuskaičiuojama daugybė skirtingų priežasčių, kodėl darbuotojai priešinasi pokyčiams (Willey, 1977).

Galimo elgesio, pasitinkant pokyčius, vertinimas ir analizavimas gali padėti vadovams pasiruošti atitinkamai reaguoti į situaciją ir imtis būtinų veiksmų pasipriešinimui sumažinti. Be tikslios pasipriešinimo galimybių analizės, vadovas gali prarasti kontrolę dėl atsiradusių sunkumų, kurie nebuvo numatyti iš anksto (Kotter et. al., 2008). Dėl buvusios patirties kartais vadovai tiksliai nesupranta pokyčių įgyvendinimo metodų taikymo privalumų ir trūkumų (Kotter, et. al., 2008). Vienas iš paprasčiausių būdų išvengti pasipriešinimo – iš anksto organizuoti darbuotojų mokymus, diskusijas, prezentacijas, rengti ataskaitas ir pan. (Kotter, et. al., 2008). Pasipriešinimo galima visiškai išvengti įtraukiant darbuotojus į pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą (Kotter, J. P., 2008).

*Parama ir supratimas* – dar vienas būdas, kuris leidžia sumažinti darbuotojų pasipriešinimą. Šis procesas įgyvendinamas taikant mokymus ar tiesiog išklausant darbuotojus. Tačiau šis metodas netinka, jei įmonė negali tam skirti lėšų, papildomo laiko. Tačiau „tai irgi ne visada užtikrina pasipriešinimo nebuvimą“ (Kotter, 2008).

*Derybos ir susitarimas*, tai dar vienas būdas, galintis padėti išvengti pasipriešinimo. Pavyzdžiui, vadovybė galėtų skirti didesnę darbo užmokestį ar tam tikrus priedus mainais už tam tikrą taisyklių darbo vietoje pakeitimą ir pan. (Kotter, 2008).

Pasak Kotter, (1977), *manipuliacija* yra sėkmingas būdas, kai kiti metodai neveikia. Kai nėra kitos alternatyvos, laiko ar finansinių išteklių, vadovai pasitelkdami manipuliaciją įtikina savo darbuotojus, kad neįgyvendinat pokyčių jų įmonė ištiks krizė ir jos išvengti galima tik įgyvendinant pokyčius (Kotter et. al., 2008).

*Netiesioginė prievarta* tai dar vienas būdas kovai su pasipriešinimu. Besipriešinantys pokyčiams darbuotojai yra paveikiami per tai, kad gali prarasti darbo vietą, gali būti sumažinamas jų atlygis ar panaikinami bet kokie paskatinimai. Nors toks būdas yra labai rizikingas, tačiau kartais tai vienintelė išeitis vadovui (Kotter, et. al., 2008).

Tam, kad pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai, dažniausiai *būtina taikyti kelis metodus*. Sėkmingiausiai įgyvendinti pokyčius pavyksta vadovams, kurie pasižymi savo stiprybių ir

silpnųjų vertinimu, bei tiems, kurie realistiškai įvertina susiklosčiusią situaciją (Kotter, et. al., 2008). Pasak anksčiau minėtų autorių (Kotter, et. al., 2008) didžiausia klaida, kurią daro daugybė vadovų, vieno metodo taikymas. Tokie vadovai pasižymi griežtumu, o darbuotojai jaučia įtampą.

Kita klaida, kuri lemia nesėkmę, yra tai, kad įmonės pokyčių strategija nesutampa su inicijuojamų pokyčių procesu (Kotter, et. al., 2008). Tokiu atveju būtina pamažu vykdyti pokyčius, nuolat peržiūrint ir koreguojant veiksmus ir būdus pagal pasirinktą strategiją. 2 lentelėje pateikiami dažniausiai taikomi metodai kovojant su pokyčių pasipriešinimu.

2 lentelė

### Pasipriešinimo pokyčiams metodai

(sudaryta darbo autorės remiantis Kotter, et. al., 2008)

Metodas	Dažniausiai pasitaikančios situacijos	Pranašumai	Trūkumai
Komunikacija + mokymai	Informacijos stoka.	Pradžioje įtikintas darbuotojas visą pokyčių įgyvendinimo periodą bus nusiteikęs teigiamai ir bus linkęs inicijuoti pokyčių įgyvendinimo strategiją.	Laiko išteklių sąnaudos.
Dalyvavimas	Nepakanka informacijos ir žinių, kad galima būtų inicijuoti pokyčius įmonėje.	Pokyčių įgyvendinime dalyvaujantys darbuotojai įsitraukia į patį procesą ir įsigilina į reikiamas žinias.	Itin didelės laiko ir išteklių sąnaudos.
Palaikymas/parama	Atsiriboję darbuotojai.	Joks kitas būdas neveikia taip gerai, kai darbuotojai yra atsiriboję.	Laiko išteklių sąnaudos, parama gali sunaudoti didelę dalį finansinių išteklių.
Derybos + susitarimas	Kai darbuotojai ketina palikti įmonę.	Dažniausiai tinkamiausias būdas kovoti su pasipriešinimu.	Darbuotojai gali jausti manipuliavimą.
Prievarta	Kai greitis yra svarbiausias veiksnys ir kai pokyčių iniciatoriai turi autoritetą įmonėje.	Atmetamas bet koks pasipriešinimas.	Didelė rizika.

*Apibendrinant pokyčių valdymo būdus, galima teigti, kad įmonės pagal požiūrį į pokyčius dažniausiai skirstomos į aktyvias ir neaktyvias. Aktyvios įmonės, vykdydamos pokyčius, dažnai susiduria su darbuotojų baime. Sėkmingi pokyčiai įmonėje vykdomi pasitelkiant vadovų kompetencijas, darbuotojų mokymus, derybas ir susitarimus, visų darbuotojų įsitraukimą ir kt. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad tam tikri taikomi metodai padeda kovoti su pasipriešinimu pokyčiams. Tokie metodai yra šie: komunikacija ir mokymai, dalyvavimas, parama, derybos ir susitarimas, prievarta. Pasitelkus vieną ar sujungus kelis metodus, pasipriešinimą pokyčiams galima sumažinti arba jo išvengti.*



### 1.1.1. Pokyčių valdymo modeliai

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs pokyčių valdymo modeliai, kurie apibūdina skirtingus pokyčių valdymo procesus. Pokyčių valdymo procesai padeda atskleisti, kaip pasirinkto modelio pritaikymas lemia sėkmingą pokyčių valdymą.

#### Lewin (1947) pokyčių valdymo modelis

Teoretikas Lewin (1947) buvo vienas pirmųjų, kuris pasiūlė pritaikomą *pokyčių valdymo modelį* (Burnes, 2009). Pasak autoriaus, *įprastos tvarkos ir nusistovėjusio požiūrio pašalinimas* lemia sėkmę. Minėtas autorius teigia, kad siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, būtina taikyti trijų žingsnių modelį:

- *Esamos situacijos „atšildymas“ (angl. Unfreezing).*
- *Nusistovėjusios tvarkos keitimas – „judėjimas“ (angl. Moving).*
- *Atliktų keitimų įtvirtinimas – „užšaldymas“ (angl. Refreezing).*

„Atšildymo“ laikotarpiu įmonės darbuotojai yra ruošiami būsimam pokyčiui. Šiuo etapu vyksta tokie darbai:

- 1) *Komunikacija (informacijos platinimas).*
- 2) *Atskleidžiami netikslumai ir neatitikimai.*
- 3) *Motyvacija. Įmonės darbuotojai yra motyvuojami.*

„Judėjimo“ laikotarpiu yra keičiamas įmonės, skyrių, padalinių ar darbuotojų elgesys. Šio etapo metu kuriamos naujos vertybės, formuojamas naujas požiūris, įgyjamos naujos kompetencijos.

Pasak Worley and Mohrman (2014), „užšaldymo“ etapo metu, yra siekiama, kad pakeista situacija įmonėje taptų stabili ir užtvirtinta.

Labai ilgai toks Lewin pasiūlytas modelis buvo laikomas *sėkmingiausiu*. Tačiau didėjanti konkurencija sukėlė nemažai prieštarų nuomonių dėl šio modelio. Burnes (2014), Bamford and Forrester (2003), Senior (2006) teigia, kad Lewin trijų žingsnių modelis sėkmingai gali būti taikomas tik nedidelės apimties įmonėje. Minėti autoriai teigia, kad šis modelis neveikia, jei pokyčiai yra atėję visiškai netikėtai ar jų įgyvendinimas užtrunka ilgą laiką. Taip pat atsiranda prielaida, kad šis modelis netinkamas greitai besikeičiančioje aplinkoje, kuri daro įtaką planuotų pokyčių reikšmingumui. Taip pat toks modelis nepadeda, jei būtinas greitas reagavimas ir nėra laiko ilgiems pamąstymams.

#### Bullock and Batten (1985) keturių etapų modelis

Bullock and Batten (1985) pasiūlė *keturių etapų planuojamų pokyčių valdymo modelį*. Šiame modelyje siūlomi tokie etapai:

- *Tyrimas.* Šio etapo metu įmonė skaido išteklius, reikiamus pokyčių įgyvendinimui. Taip pat sprendžiama apie pokyčio įgyvendinimo laiką. Kartais prireikia pagalbos išorėje, tokiu atveju yra samdomi specialistai.
- *Planavimas.* Šiame etape įvardijamos realios įmonėje esamos problemos, įvardijamas pokyčių tikslas ir sukuriama įgyvendinimo planas.
- *Veikimas.* Šio etapo metu vertinami ir tobulinami bei keičiami pokyčio procesai.
- *Integravimas.* Šio etapo metu siekiama, kad įgyvendinti pokyčiai taptų įmonės kasdiene dalimi. Vykdomi mokymai, skleidžiama teigiama patirtis. Taip pat atsisakoma išorės konsultantų, jei jie buvo samdomi pirmojo pokyčių įgyvendinimo modelio dalyje.

### **Beckhard and Harris (1987) pokyčių valdymo modelis**

Beckhard and Harris (1987) taip pat pateikia *pokyčių valdymo modelį*. Šis modelis pasižymi tuo, kad didžiausias dėmesys yra skiriamas pereinamajam laikotarpiui. Pereinamąjį laikotarpį autoriai aiškina, kaip įmonės „judėjimą“ link galutinio tikslo. Pasak minėtų autorių, vykdam bet kokius pokyčius, pirmiausia susiduriama su nepasitenkinimu esama padėtimi. Šis modelis susideda iš tokių šešių etapų:

- *Išankstiniai tyrimai.* Šio etapo metu vertinama, ar pokytis yra reikalingas.
- *Ateities numatymas.* Įvertinama, kokioje situacijoje atsidurs įmonė, jei nebus įgyvendinami pokyčiai.
- *Esamos padėties įvertinimas.* Šiame etape, pasak autorių, svarbu atsakyti į tokius klausimus, kas mes esame, ko tikimės, kodėl delsiame.
- *Atstumo tarp dabarties ir ateities įvertinimas.* Sprendžiama, kas vadovaus pokyčiams, svarstoma pasipriešinimo galimybė.
- *Vadovavimas.* Šiame etape įvardijami tikslūs darbai, jie skirstomi, taip pat įvardijami šių darbų terminai. Kuriama skatinimo – motyvavimo sistema.
- *Įvertinimas ir kontrolė.* Paskutiniame etape yra vertinamas pokyčių įgyvendinimas – jo sėkmė, įvykusi pažanga ar trūkumai.

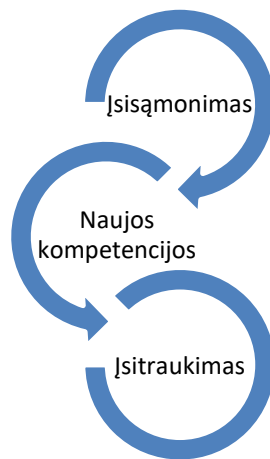
Beckhard ir Harris (1987) rekomenduoja atlikti tam tikrus veiksmus, taikant jų siūlomą *pokyčių valdymo modelį*. Pirmiausia reikia *sudaryti pokyčių valdymo komandą (angl. Transition Management Team - TMT)*. Tai turėtų būti iniciatyvūs lyderiai, kurie privalo turėti įtakos valdyti pokyčių procesus. Tokią rekomendaciją mokslinėje literatūroje taip pat pateikia ir Duck (1993). Atlikus šį žingsnį, autorius Duck (1993) rekomenduoja parengti pokyčių įgyvendinimo planą, kuris padėtų įgyvendinti planuojamus pokyčius.

Minėtas autorius Duck (1993) papildoma siūlomą Beckhard and Harris (1987) *pokyčių valdymo modelį*, siūlydamas mintį, kad komanda turi nuolat komunikuoti su visais įmonės darbuotojais, nes tai užtikrina sėkmingą pokyčių įgyvendinimą.

### Carnall (1990) pokyčių valdymo modelis

Carnall (1990) teigia, kad svarbiausias įmonėje *žmogiškųjų išteklių valdymas*. Carnall siūlomas pokyčių valdymo modelis yra paremtas visų darbuotojų mokymu. Autorius išskiria tris pagrindinius etapus (žr. 4 pav.):

1. *Įsisąmonimas*. Iškeliamos problemos, kurios skatina pokyčius, vertinamas pokyčių įgyvendinimo procesas.
2. *Formuojamos naujos kompetencijos ir įgūdžiai*.
3. *Įsitraukimas*. Darbuotojų įsitraukimas į pokyčių įgyvendinimą. Veikiama pagal sukurta planą, taip pat pasirūpinama būtinais ištekliais ir mokymais.



**4 pav.** Carnall (1990) pokyčių valdymo modelis

(sudaryta darbo autorės pagal Carnall, 1990)

Carnall (1990) pokyčių valdymo modelis beveik nesiskiria nuo Lewin (1947) pasiūlyto modelio, tačiau esminis skirtumas, kad jis pabrėžia *nuolatinį darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą bei visų darbuotojų įsitraukimą į pokyčių įgyvendinimo procesą*.

**Kotter (1996) aštuonių etapų pokyčių valdymo modelis.** Kotter (1996) siūlo pokyčių valdymo modelį, kuris susideda iš aštuonių etapų:

- *Būtinumo sukūrimas*. Pirmojo etapo metu sukuriama būtinumo jausmas, nustatomos grėsmės ir stiprybės, taip pat vertinama rinkos situacija bei kuriamas ateities vaizdas.
- *Komandos formavimas*. Šiuo etapu formuojama komanda, kuri pasižymi lyderiavimu. Komandos nariai privalo gebėti daryti įtaką įmonės darbuotojams.
- *Vizijos ir strategijos kūrimas*. Tai etapas, kuomet reikalingas kūrybiškumas.
- *Komunikacija*. Įtraukiami visi įmonės darbuotojai, skleidžiama visa reikiama informacija.
- *Veikimas*. Kuriamos sąlygos, kad pokyčių įgyvendinimas būtų sėkmingas bei skatinamas grįžtamasis ryšys.
- *Pergalės*. Šiame etape mažomis pergalėmis siekiami didesni laimėjimai.

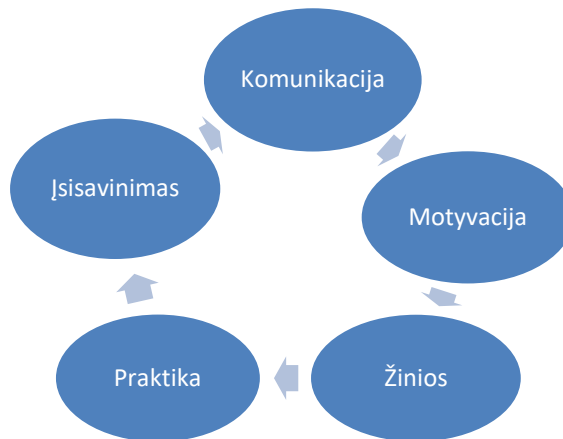
- *Patobulinimų apjungimas*. Užtvirtinami pasiekti laimėjimai, vykdoma motyvacija.
- *Įtvirtinimas*. Paskutinis etapas skiriamas naujai nustatytų taisyklių, vertybių ir normų įtvirtinimui įmonėje.

Pateiktas *aštuonių etapų modelis* padeda kovoti su darbuotojų pasipriešinimu ir sumažina finansinius išteklius įgyvendinant pokyčius įmonėje.

### **Hiatt (2003) ADKAR pokyčių valdymo modelis**

Hiatt (2003) pateikia **ADKAR** pavadinimu sukurtą *pokyčių valdymo modelį*. Siūloma įgyvendinti penkis etapus (žr. 5 pav.):

- *A - sąmoningumas (angl. Awareness)*. Svarbiausia komunikacija, kad prieš įgyvendinant pokyčius visi įmonės darbuotojai būtų su ja supažindinti.
- *D - troškimas (angl. Desire)*. Itin svarbu – darbuotojų motyvavimas, kuris skatina juos imtis iniciatyvos.
- *K - žinios (angl. Knowledge)*. Šiame etape vykdomi mokymai, įvairūs kursai, ypatingą dėmesį skiriant pereinamajam laikotarpiui.
- *A - gebėjimas (angl. Ability)*. Įveikus visus prieš tai esančius etapus, žinios pradedamos taikyti praktiškai.
- *R - stiprinimas (angl. Reinforcement)*. Šiame etape įsisavinami ir išsaugojami įgyvendinti pokyčiai. Taip pat vykdomas vykusios veiklos analizavimas.



**5 pav.** ADKAR pokyčių valdymo modelis

(adaptuota pagal Hiatt, 2003)

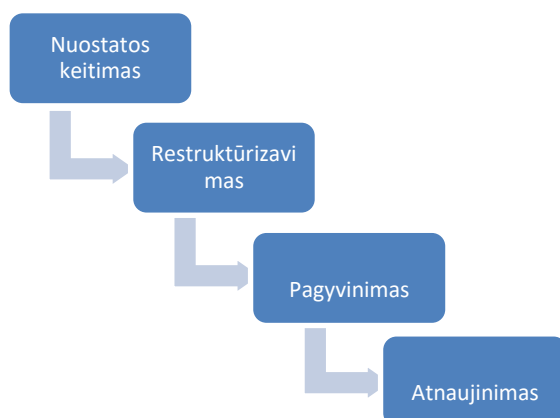
### **Alas (2008) Procesinis organizacinių pokyčių valdymo modelis**

Alas (2008), atlikusi tyrimus Estijoje, pasiūlė tam tikrus *procesus*, kurie yra visi vienodai svarbūs ir neatsiejami nuo sėkmingo pokyčių įgyvendinimo:

- *išorinė/vidinė įmonės aplinkos analizė;*
- *naujos vizijos kūrimas;*
- *komunikacija;*

- *įmonės procesų ir funkcijų keitimas bei darbuotojų mokymasis;*
- *rezultatų ir pastangų vertinimas;*
- *įsigaliojusių pakeitimų užtvirtinimas.*

Pasak minėtos autorės (Alas, 2008), svarbiausia, kad pokyčių įgyvendinimo metu darbuotojai išliktų lojalūs įmonei. Itin svarbu, kad darbuotojai būtų motyvuojami ir skatinami. Kitas autorius (Gouillart, 1995) pokyčių valdyme siūlo taikyti **4R modelį**, kurio taikymo metu išskiriami **keturi etapai**, (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Įmonės pertvarkos 4R modelis

(adaptuota pagal Gouillart, 1995)

Kiekvienoje įmonėje, pasak Gouillart (1995), yra suformuotas/susiformavęs tam tikras mąstymo būdas, kuris stabdo tolimesnį pasikeitimą. Tam, kad būtų galima judėti pirmyn, reikalinga pakeisti pasenusį požiūrį, iš šalies pažvelgti į esamą padėtį, išanalizuoti vystymosi galimybes ir suformuoti naują viziją, t. y. **pakeisti nuostatas**. Minėtas autorius siūlo tris etapus, kurie padeda pakeisti nusistovėjusias nuostatas:

**Restruktūrizavimas.** Svarbiausia, kad įmonė liktų arba taptų konkurencinga. Tai potencialo pertvarka materialiniu ir techniniu aspektu (Gouillart, 1995).

Atliekant restruktūrizavimą įmonėje, pakeičiamos įprastos žaliavos, gaminimo būdai, technika, technologija ir pan. Pasak autoriaus (Gouillart, 1995), yra skiriami trys restruktūrizavimo etapai:

- *adaptuojamas vertės kūrimo modelis;*
- *kuriama nauja infrastruktūra;*
- *įgyvendinamas restruktūrizavimo procesas.*

**Pagyvinimas.** Čia įvertinamas nustatyto restruktūrizavimo varianto tinkamumas. Tai atliekama įvertinant jo tinkamumą viso proceso metu dalyvaujančių klientų požiūriu. Išskiriami trys pagyvinimo etapai:

- *orientavimasis į klientus;*

- *naujų veiklos nišų paieška. Kai atsiranda naujų idėjų, taip pat atsiranda ir naujos veiklos poreikis. Būtina motyvuoti darbuotojus, kad jie tobulėtų ir noriai imtųsi naujos veiklos.*
- *Siekiama kokybės aukštumų. Tai vyksta pritaikant naujas technologijas, anksčiau netaikytus organizacinius modelius. Pasak Gouillart (1995), idealu, kai sukuriama rinka, kurioje bent lakinai nėra potencialių konkurentų. Dažnai naujų technologijų taikymui trukdo dvi pagrindinės priežastys: pirmoji - didelė naujų technologijų kaina ir neužtikrinta rinka, kai neaišku, ar atsipirks naujos technologijos. Antroji – susijusi su darbo vietų mažinimu, t. y. atleidimu. Dažniausiai tam priešinasi įmonės taryba.*

**Atnaujinimas.** Tai dažniausiai pati sunkiausia pertvarkos dalis, nes susijusi su žmogiškųjų išteklių darbo efektyvinimu. Pasirengimas naujovėms turi būti suvokiamas kaip pagrindinė nuolatinių ir būtinų įmonės pokyčių veikimo prielaida (Gouillart, 1995). Autorius (Gouillart, 1995) išskiria **tris atnaujinimo etapus:**

1. *Parengiama skatinimo/motyvacinė sistema, kuri apima darbo užmokesčio ir darbuotojų motyvacijos sistemos kūrimą.*
2. *Skatinama taikyti programą, kurios metu darbuotojai yra nuolat mokomi dirbti individualiai ir grupėse.*

Geriausia, kai įmonėje visų (vadovų ir darbuotojų) interesai sutampa. Deja, kartu su šia dalimi neišvengiamas ir labiausiai besipriešinančių darbuotojų atleidimas iš įmonės, nes tam, kad būtų užtikrinta sėkmė, **būtinasis visų darbuotojų įsitraukimas**. Šie keturi pertvarkos elementai yra sistemiški ir veikia tik visi kartu.

*Apibendrinant pokyčių valdymo modelius, galima teigti, kad pagrindinis, iš kurio kilo vėliau atsiradę modeliai, yra Lewin (1947) sukurtas trijų žingsnių pokyčių valdymo modelis: „atšildymas“, „judėjimas“, „užšaldymas“. „Atšildymo“ etapo metu įmonės darbuotojai ruošiami pokyčiams. Antro etapo metu formuojamas naujas požiūris. „Užšaldymo“ etape, siekiama, kad pakeista situacija taptų užtvirtinta ir stabili. Galima teigti, kad kai kuriuose kituose modeliuose trūksta aiškumo ir konkrečių žingsnių. Galima daryti išvadą, kad atitinkamai pagal planuojamus pokyčius bei įmonės veiklos pobūdį įmonė pati turėtų nuspręsti, kurį modelį taikyti, kartais naudingiausias yra kelių modelių pritaikymas ar sujungimas į vieną. Svarbiausia, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, kad sutaptų darbuotojų ir vadovų interesai. Taip pat būtinas, visų darbuotojų įsitraukimas. Sėkmingi pokyčiai įmonėje vykdomi pasitelkiant vadovų kompetencijas, darbuotojų mokymus, derybas ir susitarimus, visų darbuotojų įsitraukimą ir kt. Sėkmingam pokyčių valdymui taip pat būtinas nusistovėjusios tvarkos pašalinimas ir naujų taisyklių tapimas norma.*

### 1.1.2. Pokyčių strategijos pasirinkimo įmonėje galimybės

Nustačius įmonės pokyčių veiklos strategiją, išryškėja veiklos strateginės kryptys. Formuojant pokyčių strategiją įmonėje, reikia sudaryti konkretų planą ir nuosekliai jo laikytis. Pasisekimas įmonėje neįmanomas, jei parengta neteisinga pokyčių strategija. Neteisingos pokyčių strategijos parinkimas iliustruojamas Lietuvos įmonių pokyčių valdymo nesėkmių priežastimis (žr. 3 lentelėje).

3 lentelė

#### Lietuvos įmonių nesėkmių ar bankroto priežastys

(sudaryta darbo autorės pagal Kotter and Schlesinger, 2008)

<b>Dažniausiai pasitaikančios nesėkmių ar bankroto priežastys</b>	<b>Veiksniai, lemiantys nesėkmių ar bankroto priežastys įmonėje</b>
Planavimo trūkumas	Plati veiklos sritis; nedeleguojami ir nepaskirstomi uždaviniai; nepaskirstomos užduotys; nesuderinta kontrolė; trūksta pasitikėjimo; menkas pasiruošimas problemų sprendimui; nuosavo kapitalo trūkumas.
Netinkama įmonės koncepcija	Gamybos ir aptarnavimo programa parengta netinkamai; įmonės valdymas per daug orientuotas į techniką.
Netinkamas įmonės išdėstymas	Prasta infrastruktūra; neteisingai parinkta technika ar technologija;
Netinkama įmonės struktūra	Nesubalansuoti gamybiniai įmonės pajėgumai; pasenusi ar nebeveikianti įranga; didelis nuomos mokesčiai.
Įmonės dydis	Per didelis finansinių išteklių poreikis; per didelis dėmesys, skiriamas plėtrai.
Rinkodara	Kokybė, neatitinkanti standartų; prasta gamybinė sistema; netinkamai paruošta kainų politika; klientų trūkumas.
Sunkumai	Nauja, dar nepatvirtinta technologija (per sena ar per nauja); ankstyvos arba pavėluotos investicijos.
Logistikos sunkumai	Komunikacija su tiekėjais; statyba vietoj nuomos (pastatai).
Personalo problemos	Prastas personalo planavimas; konfliktai su darbuotojais; neaiški darbo užmokesčio sistema; motyvacijos trūkumas.
Investicijų sunkumai	Pernelyg menkos investicijos.
Tyrimų ir diegimo problemos	Tyrimų trūkumas; netinkama (per maža arba per didelė) kontrolė.
Kapitalo trūkumas	Pernelyg dideli mokesčiai; neįvertintos arba menkos kreditavimo galimybės.

Įmonė, siekdama efektyvaus pokyčių įgyvendinimo, privalo įvertinti reikiamas laiko sąnaudas. Tam, kad pokyčiai įmonėje būtų įgyvendinti kaip įmanoma greičiau, būtinas aiškus planas, didelis skaičius ištraukusių darbuotojų ir pasipriešinimo pašalinimas. (Kotter and Schlesinger, 2008). 4 lentelėje pateikiami pagrindiniai situacijos kintamieji, įgalinantys pokyčių strategijos tęstinumą. Šiuos kintamuosius būtina įvertinti įmonėje prieš pasirengimo pokyčiams etapą.

### Pokyčių strategijos tęstinumas

(sudaryta darbo autorės pagal Kotter and Schlesinger, 2008)

Pagrindiniai situacijos kintamieji
Numatomo pasipriešinimo rūšis.
Pokyčių iniciatorių pozicija besipriešinančiųjų atžvilgiu (galia, pasitikėjimas ir t.t.).
Energijos ir išteklių kiekis, reikiamas pokyčių įgyvendinimui.
Indėlis.

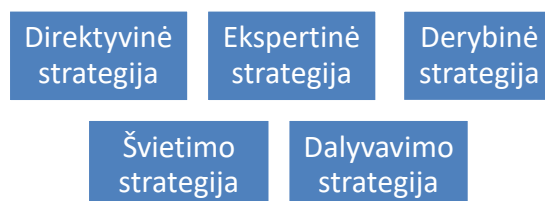
Kiti autoriai (Lawrence, Barnes and Lorsch, 1976) pabrėžia, kad pokyčių situacijos veiksniai priklauso nuo tokių aplinkybių:

- *tikėtinų pasipriešinimo būdų;*
- *pagrindinio pokyčių iniciatoriaus padėtis įmonėje, ypač dėl galimybės daryti įtaką;*
- *turimos žinios ir išteklių, įgyvendinant pokyčius;*
- *įdėtas indėlis.*

Kotter et. al., (2008) atkreipia dėmesį į vadovo vaidmenį. Pažymi, kad vadovai gali *padidinti sėkmės tikimybę, įgyvendinant pokyčius tokiais būdais:*

1. *Išanalizuoti esamą situaciją, galimas problemas ir jų atsiradimo priežastis.*
2. *Atpažinti realius veiksnius, galinčius daryti įtaką vykdant pokyčius.* Tai apima analizavimą tokių klausimų, kaip kas, kodėl ir kaip stipriai gali priešintis būsimiems pokyčiams; kas galėtų būti pokyčių įmonėje iniciatorius ir vykdytojas; kas turėtų bendradarbiauti, įgyvendinant esminius pokyčius; kuris darbuotojas turi didžiausią galią paveikti kitus darbuotojus ar komandas; pasitikėjimas ir tarpusavio veiksmų sąveikos būdai.
3. *Pokyčių strategijos parinkimas.*
4. *Pokyčių įgyvendinimo procesas.* Įgyvendinant pokyčius galimai atsiras nenumatytų situacijų, kurios padidins laiko ir finansinių išteklių kaštus.

Thurley and Wirdenius (1973) išvystė penkias pokyčio strategijas (žr. 7 pav.)



**7 pav.** Penkios pokyčio strategijos

(sudaryta darbo autorės pagal Thurley and Wirdenius, 1973)

- *Direktyvinė strategija.* Tai strategija, kurią valdo vadovai. Į procesą įtraukiama kuo mažiau darbuotojų, todėl ji įgyvendinama itin greitai. Taikant šią strategiją,



neatsižvelgiama į darbuotojus, kuriuos pokyčiai paveiks labiausiai. Tikėtina pasipriešinimo galimybė, todėl lėtėja tempas, išsekvojami laiko ištekliai.

- *Ekspertinė strategija.* Tai pokyčio valdymas problemos sprendimo būdu. Toks būdas taikomas, kai problema – techninis pokytis. Kad galima būtų priimti tinkamiausią sprendimą, būtina išorės konsultantų konsultacija. Didelė tikimybė, kad tokį pokytį geriausiai įgyvendins specialiai sukurta projektinė komanda, tačiau tokiu atveju taip pat nebus įtraukti darbuotojai, kuriuos tiesiogiai paveiks pokytis. Ši strategija palanki tuo, kad naudojama ekspertų patirtis ir pokytis įvykdomas labai greitai. Tačiau darbuotojų pažiūros gali skirtis nuo ekspertų nuomonės, ir tai sukelia pasipriešinimą.
- *Derybinė strategija.* Ši strategija pasižymi derybų organizavimu, atsižvelgiama į darbuotojus, kuriuos pokyčiai paveiks labiausiai. Didžiausias trūkumas, kad derybos užima daug laiko ir neiškus galutinis rezultatas.
- *Švietimo strategija.* Šis būdas taikomas atsižvelgiant į darbuotojų vertybes ir įsitikinimus. Tai būdas, kai organizuojami mokymai, būtina komunikacija. Šios strategijos metu darbuotojai palaiko pokyčius ir vadovus. Tikėtinas trūkumas, jog ši strategija taip pat atima daug laiko.
- *Dalyvavimo strategija.* Šis būdas apima visų darbuotojų, kuriuos paveiks pokytis įtraukimą. Atsakomybė dalinama taip pat visiems įsitraukusiems darbuotojams.

*Apibendrinant pokyčių valdymo strategijas ir būdus, galima teigti, kad vadovas, gebantis greitai prisitaikyti prie esamos situacijos ir laiku parinkti tinkamą kovos su nesėkme būdą, turi daugiau galimybių sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Detalaus plano sukūrimas ir sėkmingos strategijos pasirinkimas gali padėti sėkmingai įgyvendinti pokyčius bet kokioje įmonėje. Yra tam tikri būdai, kuriuos taikant galima padidinti pokyčių valdymo sėkmės tikimybę: išanalizuoti esamą situaciją, identifikuoti realius veiksnius, kurie daro įtaką pokyčių valdymui, pokyčių strategijos pasirinkimas ir pokyčių valdymo procesų analizavimas. Tam, kad išvengti nenumatytų situacijų ir lengviau kovoti su atsiradusiomis kliūtimis, galima pasitelkti pokyčių valdymo strategijas, kurios yra penkios: direktyvinė, ekspertinė, derybinė, švietimo ir dalyvavimo. Rekomenduojama pasitelkti kelių strategijų derinį atitinkamai pagal esamą padėtį įmonėje.*

## 2. POKYČIŲ VALDYMO PROCESŲ SĄVEIKA

Mokslinėje literatūroje (Sjostrand, 2015; Euchner, 2013; Zakarevičius, 2010; Klimas ir Ruževičius, 2009; Hammer and Champy, 2006; Grybienė ir Šimbelis, 2005) proceso samprata atskleidžiama pokyčių valdymo lauke.

Proceso sąvoka, pasak Ruževičiaus (2006), įmonėje traktuojama kaip veiksmai, kurie skirti numatyto tikslo siekimui ir yra riboti laike, t. y. turi pradžią ir pabaigą. Pasak Klimo ir Radzevičiaus (2009), proceso metu susijungia materialiniai ir finansiniai ištekliai ir veiklos, reikalingos norimam rezultatui pasiekti. Dažniausiai vienas procesas sukelia kitą, po jo vykstantį procesą, tokiu būdu tarsi sudarydami tam tikrą grandinę.

Pasak Hammer and Champy (2006), procesas - tai vykdomų įmonėje veiklų apimtis, reikalaujanti atitinkamų išteklių naudojimo ir sujungimo, siekiant geriausio rezultato. Pasak Kosanke (2003), tai iš dalies sutvarkytų ir sujungtų veiklų rinkinys, taikomas siekiant užsibrėžto tikslo. Pasak Chang (2005), tai tikslingai ir planuotai vykdoma veikla, kai proceso veiksmai yra transformuojami į galutinį rezultatą, suteikiant vartotojams naudą. Lietuvių autoriai Klimas ir Ruževičius (2009) teigia, kad *verslo procesų valdymas apima penkias sritis*:

- *proceso kūrimas arba keitimas;*
- *kūrimas arba modeliavimas;*
- *vykdymas;*
- *priežiūra;*
- *optimizavimas.*

Becker (2000) *verslo procesus skirsto taip*:

- *įmonės viduje vykstantys procesai;*
- *tarp skirtingų įmonių arba konkurentų vykstantys procesai;*
- *vadybiniai verslo procesai, tokie kaip klientų paieška, darbuotojų samdymas ir kt.*
- *klientų aptarnavimas;*
- *į įmonės veiklą orientuoti verslo procesai, tokie kaip duomenų apsauga ir pan.*

Minėti lietuvių autoriai Klimas ir Ruževičius (2009) teigia, kad yra **trys procesų grupės**:

- *Vadovybės procesai, pvz. strateginių ir vadybos sistemų valdymas.*
- *Pagrindiniai procesai, pvz. naujo produkto kūrimas.*
- *Palaikantys procesai. Tai procesai, susiję su žmogiškaisiais ištekliais bei įmonės infrastruktūra.*

Kitas lietuvių autorius Zakarevičius (2010) siūlo procesus skirstyti į **šešis pagrindinius (gamybinius)**:

- *paruošiamieji darbai;*
- *gamyba;*
- *pardavimas;*
- *ekonominis procesas;*
- *kokybės užtikrinimas;*
- *socialinis procesas, kai tenkinami darbuotojų poreikiai.*

Užsienio mokslinės literatūros autoriai, tokie kaip Sujova and Rajnoha (2012), **verslo procesus pagal pokyčių sritį** siūlo skirstyti taip:

- *Verslo procesų keitimas, t. y. esminiai pakeitimai, kuriais siekiama intensyvaus procesų tobulėjimo.*
- *Nuolatinis procesų tobulinimas, t. y. nuolat vykstantis procesas, kurio metu gamybos procesai yra tobulinami pamažu. Šitaip siekiant kaip įmanoma didesnio konkurencinio pranašumo.*

Wong (2002) išskiria **pokyčių valdymo procesus**, pabrėždamas *tokius elementus*:

- *ilgalaikiškumas;*
- *konkurencinio pranašumo įgijimas;*
- *tikslų įgyvendinimo įtaka;*
- *sprendimų priėmimų įtaka.*

Grybienė ir Šimbelis (2005) **pokyčių valdymo procesus** skirsto į *tris pagrindinius* :

1. *Inicijavimas;*
2. *Įgyvendinimas;*
3. *Institucionalizavimas.*

Pasak Lietuvos mokslininkų (Martinkus, Stoškus ir Beržinskienė, 2010; Grybienė ir kt., 2005), pirmoji pokyčių valdymo proceso fazė yra **inicijavimas**. Pasak J. Euchner (2013), inicijavimas neatsiejamas nuo idėjos. Taigi šis etapas yra laikas, kai priimamas sprendimas dėl pokyčių įgyvendinimo. Pasak Fullan (2007), praktikoje inicijavimui skiriamas didžiausias dėmesys, bet nederėtų nuvertinti ir kitų pokyčių valdymo fazių. Autorius (Fullan, 2007) teigia, kad visos fazės yra tarpusavyje susijusios, t. y. sprendimai, kurie buvo priimti ankstesniame etape, lemia tolimesnę eigą, todėl galima konstatuoti, kad nuo inicijavimo proceso priklauso kiti pokyčių valdymo etapai.

Pokyčių **įgyvendinimas** mokslinėje literatūroje interpretuojamas kaip praktinis pokyčių vykdymas. Tai fazė, kurios metu įgyvendinami planai, sukurti pokyčių inicijavimo metu. Pasak Grybienės ir kt. (2005), šio etapo metu labai svarbu laikytis planų ir priimtų atsakomybių, nuolat tikrinti daromą pažangą ir laiku spręsti iškilusias problemas. Reikšminga įvertinti žmogiškuosius, finansinius ir materialiuosius išteklius, taip pat sukauptas žinias ir gebėjimus. Tik įvertinus įmonės

potencialą, sprendžiama apie pokyčių įgyvendinimo mastą. Labai svarbus šiame etape yra grįžtamasis ryšys, kuris užtikrina praktinį pokyčių taikymo tęstinumą (Fullan, 2007).

Savaime suprantamas dalykas arba naujos veiklos tapimas įprasta, t. y. gaunamas rezultatas yra apibūdinamas kaip pokyčių *institucionalizavimas* (Sjostrand, 2015). Tačiau šiame etape pokytis gali būti atmestas. Tam, kad procesai būtų stabilizuoti, pokytis būtų tarsi įprastinė veikla, o darbuotojai jaustųsi saugiai, Fullan (2007) siūlo:

- *institucionalizuoti pokyčius praktiškai taikant tiesioginėse užduotyse;*
- *vykdyti pasikeitimus įmonės struktūroje;*
- *užtikrinti reikiamą pagalbą darbuotojams, ypač naujokams;*
- *taikyti atitinkamą vertinimo sistemą, palaikant esamus ryšius nevengiant užmegzti naujų;*
- *priimti kolegų teikiamą paramą*

Mokslinėje literatūroje (Martinkus, 2010; Fullan, 2007) taip pat aprašomas ketvirtas pokyčių valdymo proceso etapas - *pokyčio rezultatai*. Šiame etape apibendrinami įmonės darbuotojų *pasiiekti rezultatai ir gauta nauda*. Didžiausias dėmesys skiriamas veiksniams, kurie gali būti tobulinami.

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima aptikti kitokį *pokyčių valdymo procesų skirstymą*, kurį pateikia Ozbrozcovas ir Vozbutienė (2005), remdamiesi Everard ir Morris (1997):

1. *Pradinė diagnozė, kai priimamas sprendimas pradėti pokyčius.*
2. *Ateities padėties numatymas, kurio metu išsiaiškinama, ko siekia pati įmonė.*
3. *Esamos padėties apibūdinimas, kai apibrėžiama esama padėtis.*
4. *Skirtumų tarp dabarties ir ateities įvertinimas, kai identifikuojami trukdžiai.*
5. *Vadovavimas pasikeitimams, t. y. perėjimas iš esamos padėties į ateitį. Šiame etape paskirstomi atsakingų asmenų veiksmai.*

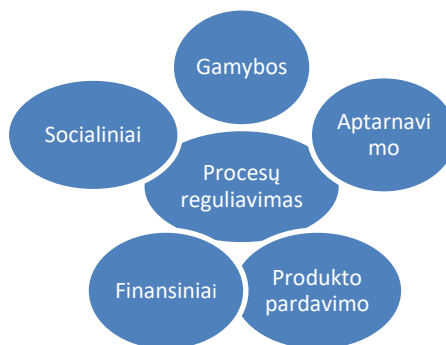
Vis daugiau įmonių stengiasi sumažinti finansinius ir laiko išteklius, pagerinti gaminamų produktų ar paslaugų kokybę ir patenkinti vis didėjančius vartotojų poreikius. Klimas ir Radzevičius (2009) siūlo *procesų tvarkymo ir naujų procesų diegimo bei valdymo modelį*, kuris padeda atpažinti ir valdyti galimas rizikas. Jis pateikiamas 5 lentelėje.

### Procesų diegimo ir valdymo modelis

(sudaryta darbo autorės pagal Klimas ir Ruževičius, 2009)

Veiksmas	Paiškinimas
„GREIČIO PADIDINIMAS“	Suteikiamas leidimas darbuotojams spręsti problemas.
POKYČIŲ KOMANDOS FORMAVIMAS	Komandos formavimas, kai įtraukiama didžioji dalis įmonės darbuotojų iš visų lygių.
VIZIJOS IR STRATEGIJOS FORMAVIMAS	Įmonės vizijos ir strategijos formulavimas bei perteikimas darbuotojams;
PASIRUOŠIMAS	Programos tikslų detalizavimas ir būtinų mokymų vedimas;
ĮGYVENDINIMO PLANAVIMAS	Įgyvendinimo planas, apimantis infrastruktūros ir išteklių planavimą;
VERTINIMAS	Esamos būklės įvertinimas ir siekiamos nustatymas.
SPRENDIMO PRIĖMIMAS	Skiriamos vizijos įtvirtinimas.
POKYČIO ĮGYVENDINIMO SKATINIMAS	Darbuotojų įtraukimas ir komunikacija.
GALIOS POKYČIŲ VEIKSMAMS SUTEIKIMAS	Kliūčių šalinimas, grįžtamojo ryšio ir lyderių palaikymo užtikrinimas.
DIEGIMAS	Pokyčių įsisąmoninimo didinimas, išryškinant personalo vaidmenį pokyčių įgyvendinamojoje programoje;
„GREITŲ“ PERGALIŲ SIEKIMAS	Užduočių formavimas ir skirstymas, iniciatyvų skatinimas. Pokyčių integravimas į įmonės kultūrą.
POKYČIŲ ĮTVIRTINIMAS	Siekių įgyvendinimas.
POKYČIŲ VALDYMO PRIEMONĖS	Pokyčių vertės matavimas, lyderių identifikavimas ir skatinimas.
IŠPLĖTIMAS	Pokyčių diegimo iniciatyvos plėtra.

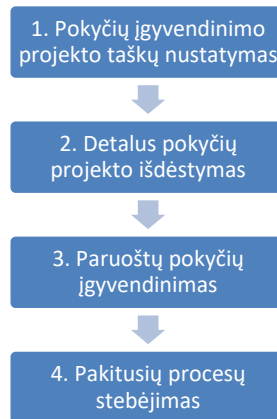
Kaip teigia Zakarevičiaus (2010), pagrindinis metalo pramonės įmonių tikslas yra *funkcionavimo eigos užtikrinimas*. Taip pat, remiantis žiniomis apie išteklius, išorės ir visuomenės poveikius, veiklos eigą - užtikrinti gamybinių, finansinių, technologinių ir socialinių procesų kokybišką veikimą. Tam, kad būtų pasiektas šis tikslas, būtina užtikrinti tokių *funkcijų veikimą* (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Būtinės funkcijos įmonės tikslui įgyvendinti

(adaptuota pagal Zakarevičius, 2010)

Sujova et. al. (2012) siūlo *verslo procesus skirstyti į keturis etapus* (žr.9 pav.):



**9 pav.** Keturi procesų etapai (adaptuota pagal Sujova et. al., 2012)

Pasak Rašner and Rajnoha (2007), *verslo procesai skirstomi taip*:

- **Pagrindiniai procesai.** Tai tokie procesai, kurie apima įmonės misijos, vizijos ir tikslų įgyvendinimą bei nuolatinės pridėtinės vertės vartotojui kūrimą.
- **Šalutiniai arba pagalbinių procesai.** Šių procesų metu yra kuriamas produktas, suteikiantis pridėtinės vertės vartotojams.
- **Valdymo procesai.** Šis procesas apima strategiją, kokybės vadybą ir žmogiškuosius išteklius. Pasitelkiant valdymo procesus yra kuriama efektyvi procesų vadybos ir valdymo sistema, kuri leidžia pasiekti suplanuotus tikslus.
- **Palaikymo procesai.** Šiems procesams priskiriamas veiklos atstatymas, priežiūra ir kontroliavimas, išteklių pirkimas ir logistika. Taip pat tai informacinių technologijų valdymas. Galutinis rezultatas, kaip ir valdymo procesuose, yra nukreiptas į vidinę įmonės aplinką.

Borovsky (2005) pateikia **procesų parametų apibrėžimą**. Procesų parametrus šis autorius struktūrina taip:

1. **Procesų tikslas** yra pagrindinius aspektus sudėlioti tinkama tvarka. Dažniausiai dėmesys skiriamas kainai, kokybei, produktyvumui, klientų pasitenkinimui, saugumui, finansiniam stabilumui.
2. **Indėlis.** Labai svarbu ne tik finansiniai ištekliai, bet ir darbuotojų patirtis, įgytos kompetencijos.
3. **Procesų kitimas.** Apskaičiuojamas pasitelkiant sąnaudų apskaitos modelį.
4. **Procesų rezultatas.** Tai galutinis rezultatas, jau sukurtas produktas.
5. **Procesų indikatoriai.** Tai dydžiai, kuriuos įmanoma išmatuoti: kokybė, kaina, produktyvumas, inovacijos, laikas, pareikalauti išteklių.
6. **Itin svarbus procesų prižiūrėtojo vaidmuo.** Tai žmogus, atsakingas už procesų veikimą ir tobulinimą.

7. *Ryšys tarp procesų. Analizuojami buvę procesai ir numatomi nauji.*

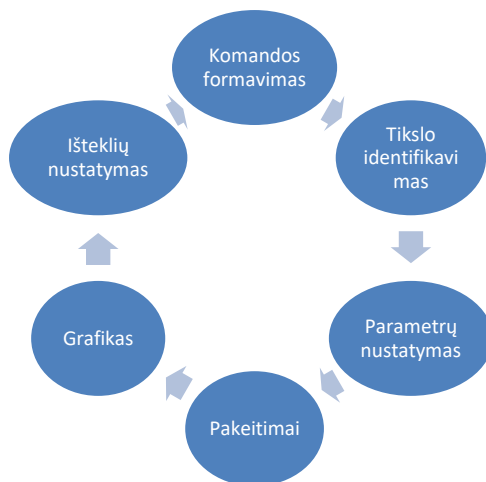
8. *Proceso trukmė. Tai visą proceso eigą sudaranti laiko trukmė.*

Kotter (2000) pabrėžia, jog kiekvienas **procesas turi vidinę struktūrą**, kurią sudaro tam tikrų **papildomų procesų ir veiklų analizavimas, numatymas ir identifikavimas, išteklių paskirstymas**.

**Procesų analizavimas.** Tai įrankis, kuris leidžia išsamiau apibūdinti procesų veikimą, aptinkant trukdymo veiksnius ir kritines vietas. **Proceso analizavimas** turi tam tikrus etapus, kurie skirstomi taip:

- *Proceso veikimo analizavimas t. y. trūkumų identifikavimas ir šalinimas.*
- *Proceso variacijų analizavimas. Tai veikla, kurios metu analizuojami nuokrypiai ir netikslumai.*
- *Kritinių taškų analizė, kai identifikuojamos proceso esminės problemos.*
- *Laiko analizė, kurios metu analizuojamas vėlavimas.*
- *Procesų rezultatų analizės metu analizuojami nepaklausūs produktai.*
- *Pridėtinės vertės analizės metu yra išskiriamos veiklos, kurios nekuria pridėtinės vertės.*
- *Proceso priežiūros analizės metu vertinama stebėseną ir personalas.*
- *Proceso kaina. Analizuojamas pelnas.*
- *Gamybos ir pirkimo analizės metu skiriamas dėmesys veikloms, kurių metu įmonė gauna didžiausią pelną.*

Atlikus visų pokyčių valdymo procesų analizę, būtina pasiruošti pokyčių įgyvendinimui. Šio pasiruošimo metu būtina parengti tikslų pokyčių įgyvendinimo projekto planą ir jį aprašyti. Pasak Sujova et. al. (2012), pristato pokyčių įgyvendinimo plano 6 žingsnius. (žr. 10 pav.).



**10 pav.** Pokyčių projekto išdėstymas

(sudaryta darbo autorės pagal Sujova and Rajnoha, 2012)

Pirmiausia atliekamas *projekto komandos formavimas*. Projekto komandą turi valdyti žmogus lyderis, kuris turėtų galimybę daryti įtaką kitiems. Suformavus projekto komandą, kuriamas projekto tikslas ir strategija. Norint nustatyti *projekto veiklos parametrus*, pirmiausia atliekama lyginamoji analizė. Tik tuomet kuriama *procesų parametrų vertė*, kurią įmonė sėkmės atveju galėtų pasiekti. **Procesų parametrų vertės etape išskiriami tokie kriterijai:**

- *Sukurta pridėtinė vertė.*
- *Trukmė.*
- *Žmogiškieji ištekliai.*
- *Sąnaudos.*

**Pakeitimai inicijuojami tik įvertinus prieš tai vykusius procesus.** Lyginama reali situacija su siektiniais rezultatais. Jei pagrindiniuose procesuose aptinkami neatitikimai, atsiranda procesų keitimo poreikis. Toliau kuriamas veiksmų planas, kuriame pateikti visi reikalingi veiksmai, jų seka ir laikas.

**Išteklių vertinimas yra kruopštus procesas**, kurio metu svarbu įvertinti visus reikiamus išteklius, tokius kaip žmogiškieji, laiko, informacinių technologijų, finansų ir kt.

**Pakeistų procesų stebėsenos metu** skiriamas dėmesys kontrolei. Šio proceso metu kovojama su pasipriešinimu. Pasak Kusa (2010), stebėsenos procesas apima tokias veiklas:

- **Pakeistų rodiklių išlaikymas.** *Siekiant išlaikyti pasiektus rezultatus, visi nauji yra nuolat tikrinami.*
- **Vykdoma monitoringo procedūra,** *kuri leidžia laiku pastebėti nukrypimus.*
- **Gautų rezultatų pritaikymas įmonės strategijoje.** *Labai svarbus informacijos užtikrinimas laiku reikiamoje vietoje.*
- **Pakeistų procesų tobulinime** įmonė nuolat vertina savo veiklą. *Didžiausias dėmesys turi būti skiriamas žmogiškiesiems ištekliams. Siekiant patobulinti tam tikras sritis, dėmesys skiriamas gaminio/produkto kūrimui, tobulinimui, taip pat kokybės aspektams, finansiniams ir žmogiškiesiems ištekliams bei jų panaudojimui.*

Apibendrinant pokyčių valdymo procesus įmonėje, atskleistas jų sąveikos laukas. Pažymima, jog visi keturi pokyčių valdymo procesai įmonėje (inicijavimas, įgyvendinimas, institucionalizavimas ir kontrolė) pasireiškia cikliškai: vienas kitą papildo, perauga vienas į kitą; atspindi verslo procesų raišką, reikalauja vadovautis kokybės vadybos sistemos standartais yra susiję su procesų tvarkymo ir naujų procesų diegimo sistemomis. Svarbiausia pokyčių valdymo procesų sąveikoje yra įmonės siekis didinti konkurencingumą bei tobulinti verslo procesus. Pažymėta, kad itin svarbu, atlikus visų pokyčių valdymo procesų raiškos atskirais etapais analizę, tinkamai pasiruošti pokyčiams. Įvardijami pagrindiniai procesiniai pokyčių valdymo aspektai



*įmonėje: pokyčių poreikio identifikavimas, tinkamos jėgos parinkimas, projekto ruošimas, įgyvendinimas ir pasiektų rezultatų stebėjimas bei įtvirtinimas. Išryškinti pagrindiniai (4) pokyčių valdymo procesai: inicijavimas, įgyvendinimas, institucionalizavimas ir rezultatų/kontrolė. Pabrėžiama, jog kiekvienas procesas yra veikiamas kito, pereina į kitą ir veikia tik sąveikaudami tarpusavyje. Inicijavimo metu priimami sprendimai, kurie lemia tolimesnę eigą, todėl galima teigti, kad nuo inicijavimo proceso priklauso kiti pokyčių valdymo etapai. Įgyvendinimo metu, itin svarbu laikytis planų ir spręsti iškilusias problemas. Itin svarbus grįžtamasis ryšys. Gaunamas rezultatas yra apibūdinamas kaip pokyčių institucionalizavimas. Paskutinis pokyčių valdymo procesų etapas – pokyčio rezultatai. Tai etapas, kai apibendrinami įmonės darbuotojų pasiekti rezultatai ir gauta nauda. Didelis dėmesys skiriamas tobulintiems veiksniams. Ir vėl pokyčių valdymo procesų ciklas, atlikus stebėseną ir įvedus naujas procesų parametrų vertes yra kartojamas. Pagrindinis metalo pramonės įmonių tikslas yra funkcionavimo eigos užtikrinimas. Taip pat, remiantis žiniomis apie išteklius, išorės ir visuomenės poveikius, veiklos eigą - užtikrinti gamybinių, finansinių, technologinių ir socialinių procesų kokybišką veikimą. Tam, kad būtų pasiektas šis tikslas, būtina užtikrinti tokių funkcijų veikimą: gamybos, aptarnavimo, produkto pardavimo, finansiniai ir socialiniai.*

## 2.1. Pokyčių valdymo procesai įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą

Šiandien konkurencingame verslo pasaulyje kokybės sistemų kūrimas ir diegimas yra aktuali ir plačiai analizuojama tema. Vis daugiau įmonių, ypač gamybinių, susiduria su pokyčiais, kurie reikalauja koreguoti ar net visai pertvarkyti veiklos procesus. Toks poreikis iškyla siekiant aukštesnio vartotojų pasitenkinimo ir mažesnių išteklių panaudojimo. Tam, kad būtų užtikrintas efektyvus darbas ir stabili įmonės padėtis rinkoje, pasitelkiamas *vadybos kokybės sistemų diegimas* (Daunorienė ir Bagdonienė, 2008; Iden, 2012). Įmonei, kuri siekia lygiuotis į pasaulinius standartus, kokybė tampa būtina sąlyga (Chritauskas ir Kazlauskienė, 2012).

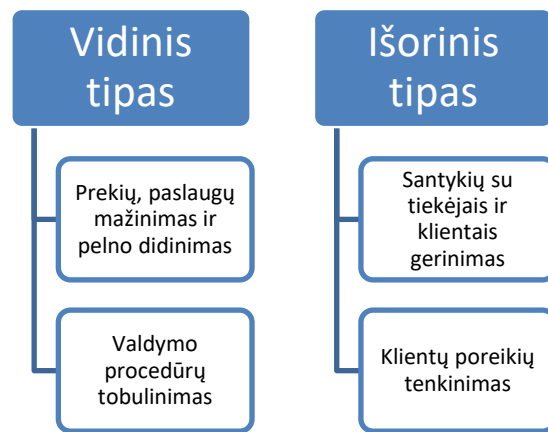
Kokybės vadyba šiandien įgyja vis didesnę reikšmę vertinant įmonių veiklą (Slatkevičienė ir Vanagas, 2001). Kokybės vadybos sistema – tai tokia įmonės valdymo politika, kai didžiausias dėmesys skiriamas kokybės siekimui ir užtikrinimui, dalyvaujant visiems įmonės darbuotojams, siekiant ilgalaikės įmonės sėkmės. Taip pat tai – teikiama nauda visuomenei, įmonės darbuotojams ir visiškai patenkinti vartotojų poreikiai (Galleto, 1999). Pasak Vanago (2008), kokybės vadybos sistema yra *koordinuota ir planuota tarpusavyje sąveikaujančių veiklų visuma*, kuri nustato tokius aspektus:

- *kokybės politiką;*
- *tikslus;*
- *tikslų įgyvendinimą.*

Kiti autoriai, tokie kaip Rocha-Lona, Garza-Reyes and Kumar (2013), kokybės vadybos sistemą sieja su *integruotu verslo požiūriu*, kuris apima šių aspektų planavimą ir įgyvendinimą:

- *kokybės vadybos metodai;*
- *kokybės vadybos modeliai;*
- *kokybės vadybos priemonės.*

Mokslinėje literatūroje *kokybės vadybos* sistemos samprata nėra vieningai paaiškinta, tačiau visi autoriai vieningai sutinka, kad šios sistemos yra ypač naudingos įmonėms. Tokios sistemos užtikrina *tikslų įgyvendinimą, kokybę, veiklos procesų tobulinimą ir vartotojų poreikio patenkinimą*. Pasak autorių (Bartkus ir Kriauciūnaitė, 2007; Ruževičius, Adomaitienė ir Sirvidaitė, 2004; Urbonavičius 2004), analizavusių kokybės vadybos sistemas, išskiriami *dvejopo tipo motyvai* (žr. 11 pav.):



**11 pav.** Kokybės vadybos sistemų motyvų tipai

(sudaryta darbo autorės, remiantis Bartkus ir Kriaučiūnaitė et. al., 2007)

- *Vidinis tipas apima prekės ar paslaugos savikainą, jos mažinimą, efektyvumo ir pelno didinimą, valdymo procedūras ir jų tobulinimą.*
- *Išorinis tipas apima santykius su klientais ir tiekėjais, jų gerinimą bei vartotojų poreikių tenkinimą.*

Daugelis autorių (Bartkus ir kt., 2007) teigia, kad kokybės vadybos sistemos yra vidinių įmonės procesų tobulinimo veiksnys. Tačiau, pasak Čipkutės ir Ruževičiaus (2007), motyvai, kuriuos galima įvardyti kaip vidinius, siekia 25 procentus ir kad nemaža dalis įmonių kokybės sistemas skuba įdiegti, kai pajunta skatinimą iš išorės. Įmonės paskatina tobulėti vartotojų reikalavimai, įvaizdžio stiprinimas ir konkurencingumo didinimas. Lietuvių autoriams taip pat pritaria ir užsienio autoriai (Magd and Curry (2003). Pasak Magd et. al. (2003), išoriniai motyvai yra žymiai svarbesni nei vidiniai.

Pagrindinė kokybės vadybos sistemos paskirtis yra **procesų tobulinimas**, tačiau pagrindiniai motyvai dažniau apibrėžia išorinę naudą. Toks teiginys leidžia daryti išvadą, kad įmonės ne visada teisingai supranta kokybės vadybos sistemos naudą, paskirtį ir prasmę. Pasak Franceschini (2006), vidinės įmonės kultūros vystymas ir standartų diegimo svarbos suvokimas yra svariausias veiklos tobulinimo būdas. Įmonės, kurios siekia įgyti konkurencinį pranašumą ir sėkmingai pasiekti užsibrėžtus tikslus, vis dažniau taiko skirtingus kokybės vadybos metodus:

- *Visuotinė kokybės vadyba (angl. TQM – Total Quality Management);*
- *ISO (angl. International Standardization Organization);*
- *LEAN;*
- *Six Sigma;*
- *Veiklos tobulinimo modelis (ang. Business Process Reengineering);*
- *Kanban.*

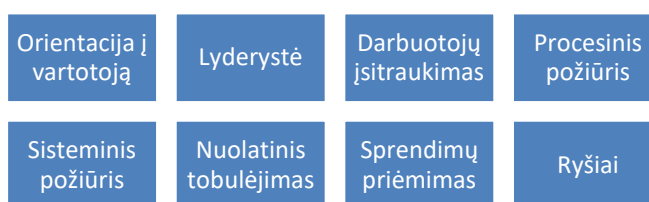
Šios sistemos padeda užtikrinti efektyvų įmonių valdymą ir padeda pasiruošti pokyčiams (Garza and Reyes, 2015).

*Įmonės, kurios įsidedia kokybės vadybos sistemas, turi žymiai daugiau pranašumų šiose srityse (Dale, van der Wiele and van Iwaarden, 2007): vartotojų pasitenkinimas, aukštesnės pajamos, aukštesnės kokybės produktai, efektyvi įmonės veikla, procedūrų kontrolė, komandinis darbas ir lyderystė.*

Dažniausiai įmonės, kurios siekia išlikti konkurencingos rinkoje, pasirenka **tarptautinę standartizavimo kokybės sistemą – ISO** (Bernardo, 2012). Pasak užsienio autorių (Magd and Curry, 2003), be šių standartų šiandien jau neįsivaizduojamas įmonių išlikimas tarptautinėse rinkose. Lietuvių autoriai (Baronienė, 2007) teigia, kad kokybės vadybos sistemos diegimas yra populiariausias būdas, įgyvendinant tarptautinių standartų reikalavimus. Pasak Jurkienės (2013), kiti kokybės vadybos metodai yra ne tokie populiarūs ir ne taip dažnai taikomi įmonėse.

ISO standartas apibrėžia ir detalizuoja visus esminius kokybės vadybos sistemos veiksnius, tačiau nenurodo plano, kaip taisyklės turėtų būti pritaikytos ir įgyvendintos. Pasak Čipkutės (2008), tai kiekvienos įmonės, kuri diegia tokią sistemą, atsakomybė.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, nuo 2014 metų 170 skirtingų šalių įmonės įsidedė apie 1600000 standartų savo sistemose. Lietuvoje įmonės taip pat vis daugiau renkasi sistemose diegti kokybės vadybos standartus, taip įgydamos galimybes konkuruoti pasaulinėje rinkoje. Nuo 2014 metų Lietuvoje tokių įmonių kiekis padidėjo daugiau kaip 2,5 karto (Lietuvos statistikos departamentas, 2017). Pasak Misevičiaus (2007), **ISO sudaro aštuoni kokybės vadybos principai (žr. 12 pav.):**



**12 pav.** ISO kokybės vadybos principai

(sudaryta darbo autorės pagal Misevičius, 2007)

1. **Orientacija į vartotoją.** Labai svarbu suprasti vartotojų poreikius ir juos įgyvendinti, o kartais net viršyti pastaruosius, nes tik nuo jų priklauso įmonės sėkmė.
2. **Lyderystė.** Lyderiai, formuodami tikslus, kuria įmonės aplinką, sukoncentruoja visus įmonės darbuotojus siekti bendro tikslo.

3. ***Darbuotojų įtraukimas.*** Kai visų lygių darbuotojai įtraukiami į pokyčių procesus, atsiranda jų sugebėjimų demonstravimas. Kiekvieno darbuotojo įtraukimas į pokyčių įgyvendinimą turėtų tapti įmonės veiklos pagrindu.
4. ***Procesinis požiūris.*** Kai visa įmonės veikla yra grindžiama procesiniu požiūriu, pasiekti bendrą tikslą tampa paprasčiau.
5. ***Susistemintas požiūris į vadybą.*** Supratęs atskirų sistemų veikimą bei jų tarpusavio sąveiką, galima pasiekti žymiai geresnius veiklos rezultatus.
6. ***Nuolatinis tobulėjimas.*** Tai turėtų tapti vienu iš nuolatinių įmonės tikslų.
7. ***Sprendimų priėmimas.*** Svarbu laiku ir vietoje priimti sprendimus. Būtina išanalizuoti visus duomenis, kad sprendimų priėmimas taptų sėkmingas.
8. ***Naudingi ryšiai su tiekėjais.*** Kiekviena įmonė yra priklausoma nuo tiekėjų, su kuriais dirba. Abipusiai draugiški ryšiai padeda efektyviam darbui.

Pasak Kara (2006), Wolniak (2011), kokybės sistemos tobulinimas įmonėje ar jos diegimas, kai įmonė remiasi ISO standartais, sukuria naudą pačiai įmonei, taip pat ir įmonės darbuotojams, klientams arba vartotojams, tiekėjams ir visuomenei. Tokia nauda dažniausiai matuojama finansiniais, ekonominiais ir kitais rodikliais. Pasak užsienio autorių (Magd, Curry, 2006), ISO naudą įmonei galima išmatuoti tokiais aspektais:

- *Kasdienių procedūrų tobulinimas;*
- *Struktūros tobulinimas;*
- *Kokybės planavimas;*
- *Lyderystės/vadovavimo tobulėjimas;*
- *Tiekėjų gausa ir bendravimo su jais tobulinimas;*
- *Kontrolės procesų įvedimas ir tobulinimas;*
- *Aplinkosaugos reikalavimų atitikimas ir įvedimas;*

Pasak minėtų autorių (Magd and Curry, 2006), išskiriamos naudos įmonėms, kurios veikia tarptautinėje rinkoje, šiek tiek skiriasi:

- *Sumažėjęs skundų skaičius dėl teikiamų paslaugų/produkcijos;*
- *Efektyvesnė komunikacija;*
- *Įmonės įvaizdžio puoselėjimas;*
- *Pastebimas didesnis pasitikėjimas įmone;*
- *Patenkinti vartotojai;*
- *Pelningų klientų gausa.*

*Siekiant efektyvaus įmonės veikimo, būtinas tarpusavy sąveikaujančių procesų valdymas.*

Visame pasaulyje yra beveik 1,5 milijono pagal ISO 9001 sertifikuotų įmonių (Lietuvos statistikos departamentas, 2018). *ISO atliko 350 000 įmonių apklausą apie šių sistemų naudą.*

Atlikus tyrimą ir išanalizavus rezultatus, buvo pateikti tokie teiginiai:

- *30 procentų sumažintas klientų skundų skaičius;*
- *95 procentais pagerintas gaminių tiekimo laikas;*
- *3 procentais sumažintas vidinių įmonės defektų skaičius;*
- *40 procentų padidintas gamybos efektyvumas;*
- *20 procentų pagerintas pristatymų tikslumas.*

Idealiai įdiegta, pritaikyta ir veikianti kokybės sistema veikia, jei:

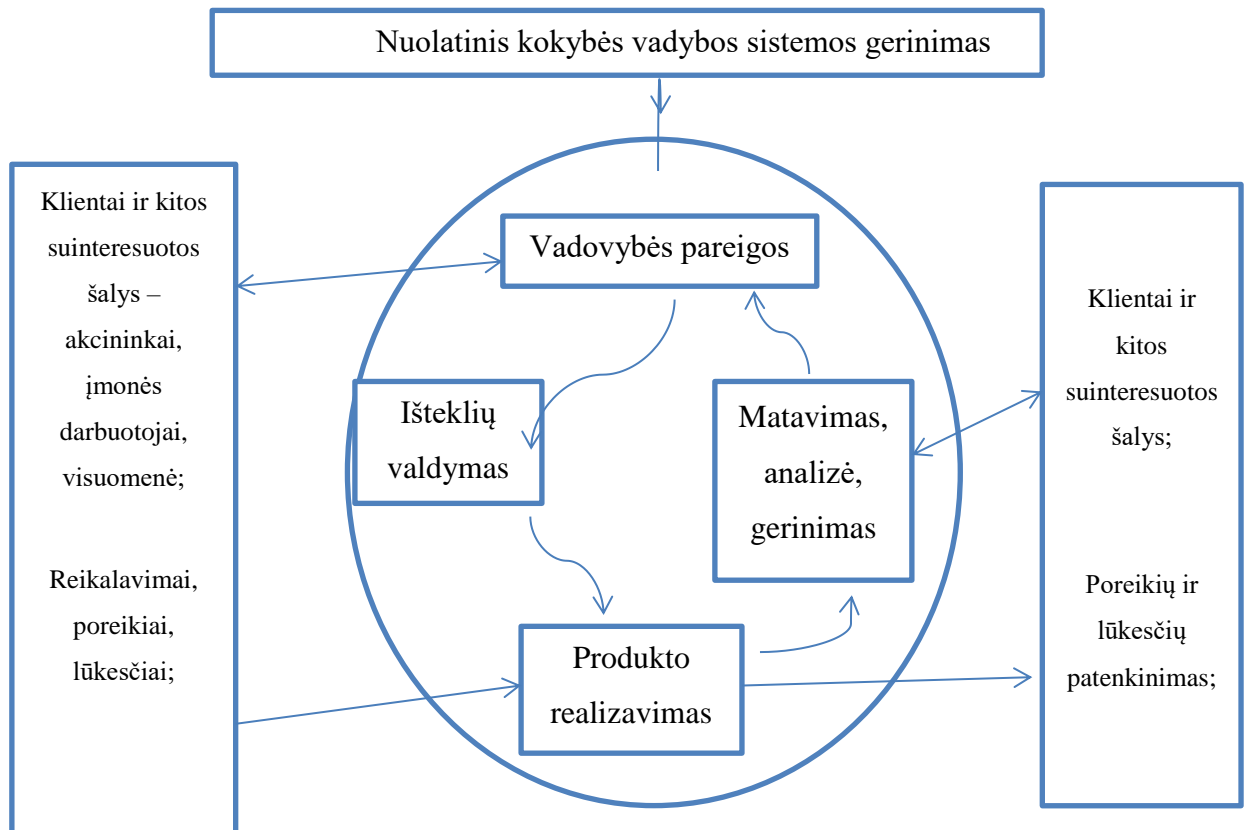
- *Įmonė nebijo keisti sistemos ir supaprastinti visų procedūrų;*
- *Supranta, kad sistema nebus tobula, ją reikės nuolat tobulinti;*
- *Gaunamas grįžtamasis ryšys iš dalyvaujančių darbuotojų;*
- *Sistema negali būti vieno asmens atsakomybė.*

Ypač svarbu, kad gamybos darbuotojams ji būtų suprantama ir atsirastų motyvacija naudotis šia sistema kasdieniniame darbe taip, kaip bet kuriuo kitu darbo įrankiu.

ISO:9001 auditorių dažniausiai randami neatitikimai įmonėse:

- *Dizaino kontrolė;*
- *Dokumentų kontrolė;*
- *Pirkimų procesas;*
- *Įranga;*
- *Koregavimo veiksmų įrašų tinkamumas;*
- *Mokymai (darbuotojai nėra tinkamai supažindinti su kokybės sistemos pakeitimais).*

Lietuvos standartizacijos departamentas pateikia modelį, kuris yra grindžiamas kokybės vadybos inicijavimo procesais (žr. pav. 13):



**13 pav.** Kokybės vadybos sistemos modelis, kuris yra grindžiamas kokybės vadybos inicijavimo procesais

(sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos statistiko departamentu, 2001)

*Konceptualizuojant pokyčių valdymo procesų sąveiką, išryškinama šios dedamosios: veiksmi, kurie skirti numatyto tikslo siekimui ir yra riboti laike, t. y. turi pradžią ir pabaigą; proceso metu susijungia materialiniai ir finansiniai ištekliai ir veiklos, reikalingos norimam rezultatui pasiekti. Dažniausiai vienas procesas sukelia kitą, po jo vykstantį procesą, tokiu būdu tarsi sudarydami tam tikrą grandinę. Atkleista, jog kokybės vadybos sistemų diegimas tampa pokyčiams pasiruošusių verslo įmonių norma. Teigtina, kad tarptautinių standartų įgyvendinimas įmonėse yra vis labiau populiarėjantis būdas, kuris suteikia įmonėms vertę pasaulinėje rinkoje, padeda kuriant kokybiškus produktus ir paslaugas, užtikrina vartotojų nusiskundimų sumažėjimą, gerina įmonės įvaizdį, finansinius bei ekonominius rodiklius, mažina riziką.*

## 2.2. Lietuvoje veikiančių metalo pramonės įmonių prisitaikymas pokyčiams

Lietuvoje inžinerijos pramonė bei metalo apdirbimo įmonės yra lyderiaujančios Lietuvos ūkio sektoriuje. Metalo apdirbimo įmonės Lietuvoje pagal BVP (bendrąjį vidaus produktą) yra pasiekusios itin aukštą vietą Europoje, lygiuojasi į didžiausias valstybes, tokias kaip Vokietija. Iš viso sukuriama BVP Lietuvoje metalo sektorius sudaro 21-23 procentus. 2014 metų duomenimis, Lietuvoje ši pramonės šaka sukūrė BVP už 511 milijonų eurų (Lietuvos statistikos departamentas, 2018).

2015-09-12 metų duomenimis, Lietuvoje iš viso yra 727 veikiančios metalo pramonės įmonės (Lietuvos statistikos departamentas, 2015). Tai sudaro net 9,51 procentus visų apdirbamosios pramonės įmonių Lietuvoje (Lietuvos statistikos departamentas, 2015). Šiuo metu šioje pramonės šakoje dirba 13824 darbuotojai (Lietuvos statistikos departamentas, 2018). Kreditų rizikos valdymo analitikai teigia, kad labai nedaug šios šakos įmonių bankrutuoja. Pastaraisiais metais tokių įmonių, kurioms būtų taikomas turto areštas, metalo pramonės sektoriuje tik mažėjo, nors bendras įmonių skaičius augo (Lietuvos statistikos departamentas, 2018). Tai įrodo, kad metalo sektorius nepatyrė veiksnių, kurie darytų neigiamą įtaką. Lietuvoje metalo pramonės įmonės tampa vis populiareesnės tarp užsakovų Europos šalyse, ypač tai pastebima Skandinavijos šalyse ir Vokietijoje. Tikintis bendradarbiavimo su Skandinavijos šalimis, būtina vykdyti tam tikrus kokybės reikalavimus: kokybiški gaminiai ir standartų laikymasis, laikas, lankstumas, konkurencinga kaina.

Metalo pramonės įmonės Lietuvoje šiuo metu jau yra visiškai susijusios su aukštosiomis technologijomis, kai kuriose iš jų net dirba mokslininkų komandos. Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2018), metalo pramonės gamyba tendencingai auga, duomenys pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

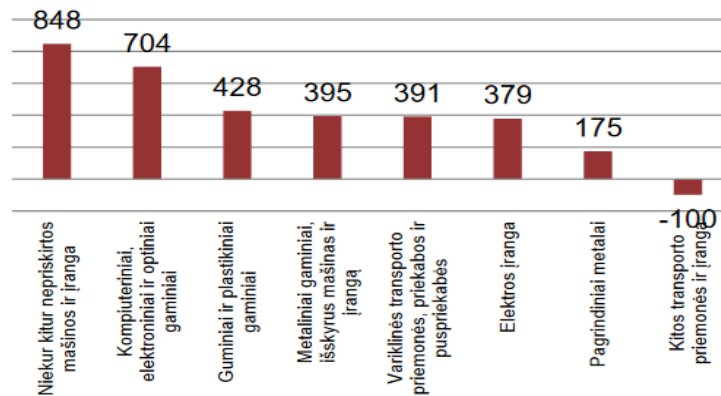
### Apdirbamosios pramonės produkcija tūkst. EUR

(sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, 2018)

Apdirbamosios pramonės produkcija (be PVM ir akcizo) tūkst. EUR	Metai + mėnesiai	Apdirbamoji gamyba (be rafinuotų naftos produktų gamybos)
	2018 - 08	1 332 117
2018 - 02	1 138 700	
2017- 08	1 273 574	
2017 - 02	1 080 653	
2016 - 08	1 147 703	
2016 - 02	1 077 261	

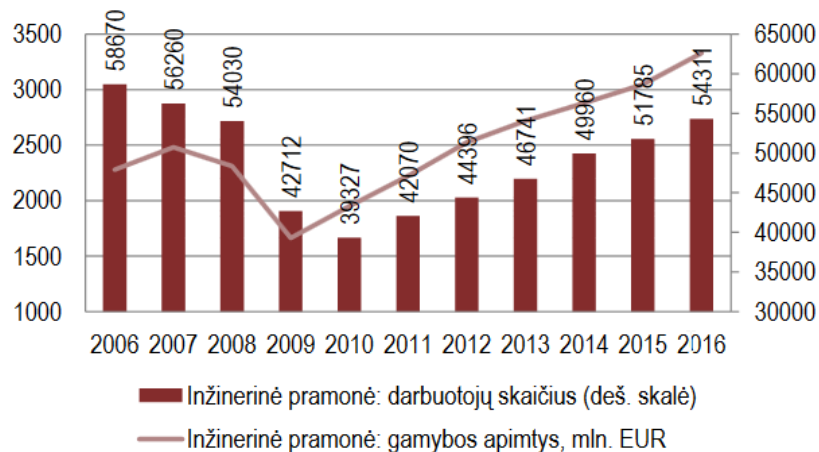


Po vykusios krizės, Lietuvos inžinerinė pramonė du kartus padidino eksporto apimtis (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Inžinerinė pramonė: eksporto pokytis 2017 m. palyginti su 2010 m. (Lietuvos statistikos departamentas, 2018)

Po vykusios krizės Lietuvos inžinerinė pramonė padidino ne tik eksporto apimtis, bet tuo pačiu ir gamybos apimtis bei darbuotojų skaičių. Pagal 15 pav. pateiktus Lietuvos statistikos departamento duomenis, galima matyti, kad šie rodikliai tendencingai auga (žr. 14 pav.).



**15 pav.** Inžinerinė pramonė: darbuotojų skaičius ir gamybos apimtys (Lietuvos statistikos departamentas, 2018)

Mokslinėje literatūroje (Ruževičius, 2006; Gotzamani, 2006) apibrėžiami **pagrindiniai kokybės vadybos sistemos motyvai ir naudos**. Gotzamani (2002) skiria vidinius ir išorinius kokybės vadybos sistemos motyvus (žr. 7 lentelė). Taip pat, pasak minėtų autorių, kokybės vadybos sistemos diegimo nauda gali būti skiriama į vidinę ir išorinę.

**Kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai**  
(sudaryta darbo autorės pagal Gotzamani, 2002)

<b>Motyvai</b>	<b>Tipas</b>	<b>Nauda</b>	<b>Tipas</b>
Įmonės valdžios sprendimas	Vidiniai įmonės motyvai	Pagerėjusi produktų ar paslaugų kokybė	Vidinė nauda įmonei
Produktų ar paslaugų kokybės gerinimas	Vidiniai įmonės motyvai	Skundų sumažėjimas	Vidinė nauda įmonei
Procesų ir procedurų gerinimas	Vidiniai įmonės motyvai	Padidėjęs efektyvumas	Vidinė nauda įmonei
Incidentų mažinimas	Vidiniai įmonės motyvai	Sumažėjusios vidinės išlaidos	Vidinė nauda įmonei
Vidaus išlaidų mažinimas	Vidiniai įmonės motyvai	Pagerėjęs pelningumas	Vidinė nauda įmonei
Bendravimo įmonėje gerinimas	Vidiniai įmonės motyvai	Padidėjusi motyvacija	Vidinė nauda įmonei
Vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykių gerinimas	Vidiniai įmonės motyvai	Darbuotojai geriau suvokia „kokybę“	Vidinė nauda įmonei
Rinkodaros priemonės	Išoriniai motyvai	Pagerėję procesai ir procedūros	Vidinė nauda įmonei
Rinkos dalies didinimas	Išoriniai motyvai	Perteklinio darbo panaikinimas	Vidinė nauda įmonei
Klientų reikalavimai	Išoriniai motyvai	Geresnė darbo aplinka	Vidinė nauda įmonei
Konkurencinis pranašumas	Išoriniai motyvai	Geresnis klientų aptarnavimas	Vidinė nauda įmonei
Sąlyga varžytis tame pačiame sektoriuje	Išoriniai motyvai	Išaugęs klientų pasitenkinimas	Išorės nauda
Konkurentai, kurie įsidiėgę ISO standartus	Išoriniai motyvai	Plėtra į tarptautines rinkas	Išorės nauda
Būti sektinu pavyzdžiu	Išoriniai motyvai	Efektyvi rinkodaros priemonė	Išorės nauda
Įvaizdžio gerinimas	Išoriniai motyvai	Pagerėjusi tiekėjų kokybė	Išorės nauda

Kokybės vadybos sistemų naudą ir motyvus mokslinėje literatūroje nagrinėjo (Araus, 2004; Sun, 1999; Lee, 1998). ISO standartų įdiegimo nauda priklauso nuo įmonių įgyvendinimo siekių ir motyvų. Jei ISO įgyvendinama tik dėl išorinių motyvų, didelės naudos greičiausiai nebus. Žymiai didesnė nauda, kai standartai įdiegiami, siekiant didinti sistemų ir procesų efektyvumą.

*Apibendrinant metalo pramonės įmonių pasiruošimą pokyčiams, galima teigti, kad šio sektoriaus įmonės Lietuvoje lenkia daugelį kitų. Tam, kad įmonės galėtų užsitikrinti vietą rinkoje ir likti konkurencingos, šiandien jau būtina įsidiėti atitinkamus kokybės standartus. Tokie standartai leidžia įmonės klientams pasitikėti ir išlikti lojaliems. Lietuvoje tokios įmonės plečiasi ir siekia užsitikrinti aukštas pozicijas ne tik Lietuvoje, bet ir kitose Europos valstybėse.*

### 3. TYRIMAS „POKYČIŲ VALDYMO PROCESŲ SĄVEIKA, DIEGIANT KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ UAB „STANSEFABRIKKEN“ ĮMONĖJE

#### 3.1. Tyrimo metodologija ir tyrimo organizavimas

**Tyrimo tikslingumo pagrindimas.** Mokslinės literatūros analizė (Bevir and Rhodes, 2003; Weller, Fernandez and Rainey, 2006; Todnem, 2007), atliepanti pokyčių valdymo metalo pramonės įmonėje ypatumus, diegiant kokybės vadybos sistemą, atskleidė, kad pokyčiai ir jų valdymas yra sudėtingas procesas, apimantis ne tik inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir institucionalizavimo etapus, bet taip pat reikalaujantis finansinių ir žmogiškųjų išteklių. Pasigendama tarpdisciplininio požiūrio ir tyrimų, analizuojant pokyčių procesų sąveiką metalo pramonės įmonėse.

*Remiantis pagrindžiamomis teorinėmis prielaidomis ir apibrėžtais tyrimo kriterijais, tyrime siekiama empiriškai patikrinti pokyčių valdymo procesų sąveiką metalo pramonės įmonės, kurioje diegiama kokybės vadybos sistema, pavyzdžiu.*

**Tyrimo metodologija.** Pokyčių valdymo procesų sąveikai metalo pramonės įmonėje pagrįsti, pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, kuri, pasak pažangiausių įmonių vadybos ir verslo krypties tyrėjų (Monique, Inge and Ajai, 2011; Tharenou, Donohue and Cooper, 2007; Sherri and Jackson, 2012), tiksliausiai paaškina tokio tipo socialinį reiškinį, pasirenkant kokybinio tipo duomenų rinkimo ir duomenų analizės metodus, procedūras bei technikas. Pasak Malterud (2001), kokybinių tyrimų metodai apima sisteminį duomenų rinkimą, organizavimą ir tekstinių duomenų interpretavimą. Kaip teigiama Eriksson and Kovalainen (2008) mokslo studijoje „Qualitative methods in Business Research“, kokybinė tyrimo strategija giliausiai reflektuoja į įmonių pokyčių valdymo lauką. *Taikant kokybinio tyrimo strategiją, tyrime naudojami šie metodai: įmonės vidinių dokumentų turinio (anglų k. Content) analizė bei pusiau struktūrizuotas interviu.* Pasak Walker (2010), taikant kokybinio tyrimo paradigmas, būtent kokybiniu tyrimu pavyksta atskleisti tiek vidinius, tiek išorinius analizuojamojo reiškinio požymius, galiausiai gaunant kokybiškai matuojamus rodiklius (Walker, 2010). Interviu yra vienas iš dažniausiai naudojamų metodų, taikomų kokybiniame tyrime (Roulston, 2003). Pasak DiCicco-Bloom, Crabtree (2006), interviu, kuris yra atliekamas kokybiniame tyrime, tikslas – remtis žiniomis, kurios yra gaunamos pasitelkiant žmonių patirtį. Pasak Bell (2005), pagrindinis interviu metodo privalumas – jo pritaikomumas gilios analizės kontekste, siekiant įvertinti informantų žinias, analizuoti motyvus, išgyvenimus ir nuotaikas, nes kitu apklausos metodu, pavyzdžiui, anketine apklausa, padaryti neįmanoma (Bell, 2005). Kaip teigia Žydžiūnaitė (2007), atliekant kokybinį tyrimą, tyrėjas remiasi žiniomis, kurios yra gautos pasitelkiant dalyvių patirtį.

Tyrime taikytas metodas - *įmonės vidinių dokumentų turinio (anglų k. Content) analizė* - padėjo atskleisti metalo pramonės įmonės UAB „Stansefabrikken“ pasirengimą pokyčių valdymui,

įvertinti turimus resursus, numatyti teigiamus ir neigiamus veiksnius įmonėje diegiant kokybės vadybos sistemą; buvo analizuoti įmonės ketverių metų strateginiai dokumentai (strateginiai planai, biudžeto dokumentai, personalo kvalifikacijos kėlimo planai, vadovų kompetencijos portfelio dedamosios, gamybiniai rodikliai ir kita).

Pagrindžiant *pusiau struktūrizuoto interviu metodo taikomumą*, teigtina, jog toks metodas atliekamame tyrime, pasirinktas tikslingai, siekiant detaliau paaiškinti pokyčių valdymo procesų sąveiką metalo pramonės įmonės pavyzdžiu, analizuojant pokyčius natūraliame kontekste, t. y. atliepiant strateginę pokyčių kryptį toje įmonėje, kurioje diegiama kokybės vadybos sistema.

Atskleistas vadovų ir darbuotojų požiūris į įmonėje vykstančius pokyčius, jų svarbą, dažnumą ir pasiruošimą. Pagrįsta nuomonė apie visų darbuotojų įsitraukimą į pokyčių valdymo procesus.

Pristatant *kokybės vadybos sistemos diegimo įmonėje aspektus, aptariant pokyčių valdymo procesų sąveiką*, buvo analizuoti oficialūs kokybės vadybos klausimus institucionalizuojantys dokumentai (The Victorian Quality Council, 2006; British Standard Institution, 2008; Emergency Preparedness, 2012). Šiuose dokumentuose yra diskutuojama pokyčių valdymo lauko klausimais, sukonstruotos sėkmingo pokyčių įgyvendinimo gairės. Dokumentuose *pokytis yra traktuojamas* kaip pagrindinis komponentas, kuris yra būtinas nuolatiniam kokybės tobulinimui. Atlikta kokybės vadybos klausimus nagrinėjančių dokumentų analizė padėjo tyrime metodologiškai pagrįsti analitines sritis ir klausimus, leidžiančius identifikuoti vadybines problemas, išskylančias metalo pramonės įmonėse, kuriose diegiama kokybės vadybos sistema.

#### **Esminiai tyrimo analizės aspektai:**

- *identifikuoti strateginę pokyčių kryptį metalo pramonės įmonėje;*
- *atskleisti įmonės vadovų ir darbuotojų pasiruošimą numatomiems pokyčiams bei požiūrį į įmonėje vykstančius pokyčius;*  
pagrįsti pokyčių valdymo procesų sąveiką (inicijavimą, įgyvendinimą, institucionalizavimą ir rezultatų įvertinimą/kontrolę), diegiant kokybės vadybos sistemą metalo pramonės įmonėje;
- *atskleisti naudos ir projektuojamų veiklos rezultatų aspektus bei aptarti darbuotojų refleksijas šioje įmonėje vykstančių pokyčių lauke.*

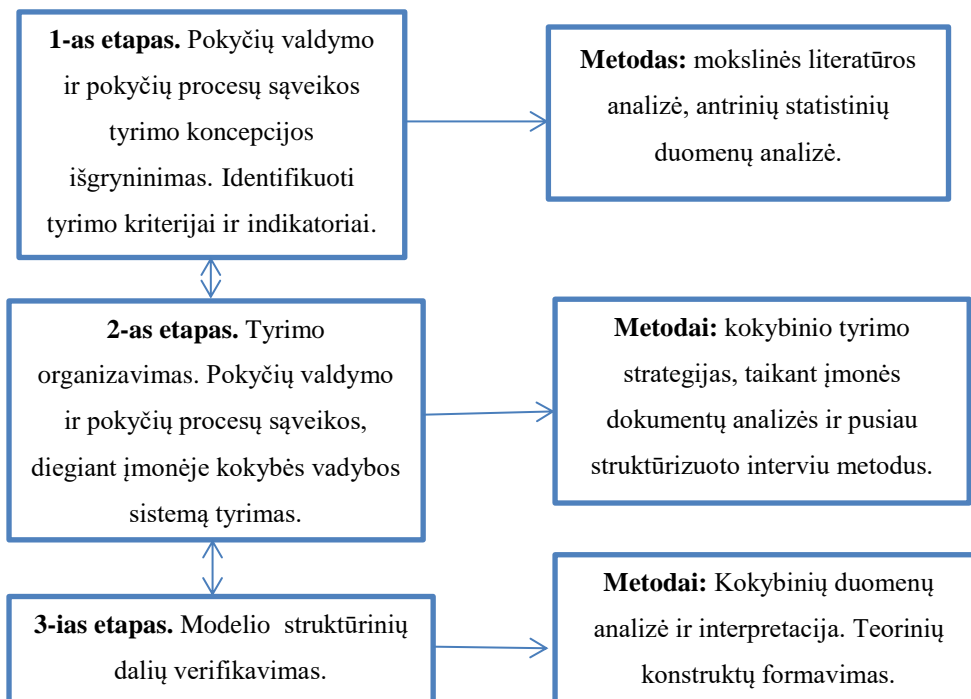
Vidinių dokumentų analizės metu gauti duomenys bus tikrinami trianguliuojant, t. y. taikant pusiau struktūrizuotą interviu metodą bei diskusijas kolektyve. Tai leis sužinoti asmeninę informantų nuomonę, požiūrį, patirtį ir vertinimą. Toks trianguliacijos metodo taikymas, pasak Frechtling and Sharp (2007), atima daug laiko išteklių, tačiau pasižymi duomenų gilumu. Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008) pažymi, kad atliekant kokybinius tyrimus, pusiau struktūrizuoto interviu ir diskusijų taikymas yra vienas priimtinausių. Taip tyrėjas gali iš anksto numatyti

reikiamas ir pagrindines temas, apgalvoti rūpimus klausimus, tačiau neapsiribojant vien numatytais, nes eigos metu gali būti koreguojami, respondentui suteikiama gana didelė laisvė (Bitinas ir kt. (2008).

Pusiau struktūrizuoto interviu informantais (N=9) pasirinkti įmonėje UAB „Stansefabrikken“ dirbantys aukšto lygio vadovai ir kokybės skyriaus darbuotojai todėl, kad aukščiausio lygio vadovai pirmieji inicijuoja pokyčius įmonėje. Jie tiesiogiai dalyvauja pokyčių valdyme, o kokybės skyriaus darbuotojai pasirinkti todėl, kad jie yra atsakingi už kokybės procesų priežiūrą ir reglamentavimą.

Pusiau struktūrizuoto interviu analizė atliekama, taikant kokybinio turinio (*angl. Content*) skaitymą. Tai metodas, kuris remiantis analizuojamu tekstu, leidžia daryti išsamias išvadas (Mayring, 2000). Pasak (Marying, 2000), kokybinę turinio analizę sudaro šie žingsniai: siužetinių linijų interviu metu išskyrimas; teksto skaitymas; kategorijų ir potemių išskyrimas, remiantis pagrindiniais žodžiais; kategorijų skaidymas į subkategorijas; subkategorijų interpretacija ir pagrindimas. Pasak A. Valackienės (2012), toks metodas padeda susisteminti interviu metu gautą informaciją, kai reikia išryškinti pagrindines siužetines linijas, kurias padeda iliustruoti informantų teiginiai.

**Tyrimo plano sudarymas.** Siekiant sėkmingo tyrimo įgyvendinimo, sudarytas tyrimo planas, kuris įgalina organizuoti ir metodologiškai pagrįsti vykdomą tyrimą. Pasirinktą tyrimą atliepia, tarpusavyje sąveikaujantys etapai (žr. 16 pav.).



**16 pav.** Tyrimo planas  
(sudaryta darbo autorės)

**Pirmas etapas.** *Pirmame etape, išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus tyrimus, atskleista teorinė pokyčių valdymo koncepcija, išryškinant procesų sąveiką diegiant kokybės vadybos sistemą. Išryškinta tyrimo koncepcija, suformuotos teorinės įžvalgos įgalino sukonstruoti tyrimo instrumentariją. Tyrimo instrumentarijuje išskiriamos tyrimo dimensijos, kriterijai ir indikatoriai.*

**Antras etapas.** *Atskleidžiant pokyčių valdymo procesų sąveiką, diegiant kokybės vadybos sistemą metalo pramonės įmonėje, atliekamas kokybinis tyrimas. Kokybinio tyrimo metodai – įmonės dokumentų analizė ir pusiau struktūrizuotas interviu.*

**Trečias etapas.** *Trečių etapą sudaro modelio verifikavimas. Tai struktūrinių elementų kategorizavimas ir sąveikos pagrindimas.*

**Tyrimo instrumentarijaus dedamosios:**

- Išskiriamos tyrimo dimensijos.
- Pagrindžiami tyrimo kriterijai.
- Grupuojami tyrimo indikatoriai.
- Taikomi metodai.

**Tyrimo dimensijos:**

1. Pokyčių lauko ypatumai pasirinktoje įmonėje, sąlygojami tarptautinės konkurencinės aplinkos metalo pramonės sektoriuje.
2. Visų pasireiškiančių įmonėje pokyčių valdymo procesų (inicijavimas, įgyvendinimas, institucionalizavimas ir kontrolė) raiška, teigiami ir neigiami veiksniai, atsirandantys diegiant kokybės vadybos sistemą.
3. Modelio verifikavimas (struktūrinių elementų kategorijų išskyrimas ir sąveikos pagrindimas), taip pat reikšmingumo patikrinimas.

**Tyrimo kriterijai:**

1. Įmonės pasirengimas pokyčiams.
2. Pokyčiai, vykstantys gamybos įmonėje, kuomet aiškėja pokyčių procesai.
3. Apibrėžiamos pokyčių procesų taikymo galimybės ir sunkumai, diegiant ISO 9001 kokybės standartą.
4. Pokyčių valdymo modelio, kuris padėtų sistemiškai ir sėkmingai valdyti pokyčius įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą ISO, verifikavimas.

**Tyrimo indikatoriai:**

- Įmonėje vykstančių pokyčių priežasčių įvardijamas ir analizavimas.
- Įmonėje vykstančių pokyčių identifikavimas.
- Pokyčių įgyvendinimo sėkmės kriterijų identifikavimas.
- Darbuotojų įtraukimas į pokyčių iniciavimą, valdymą ir kt.

- *Pokyčių procesų sąveikos ypatumai, diegiant kokybės standartus gamybos įmonėje.*

**Tyrimo tikslas** – Ištirti pokyčių valdymo procesų sąveikos veiksnius UAB „Stansefabrikken“ gamybos įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Atkleisti kokybės vadybos sistemos diegimo įmonėje teigiamus ir neigiamus veiksnius.
- Atskleisti vadovų ir darbuotojų pasiruošimą pokyčiams, diegiant naują kokybės vadybos sistemą.
- Nustatyti veiksnius, kurie lemtų kokybės vadybos sistemos (ISO9001:2015) sėkmingas įdiegimo ir pritaikymo galimybes metalo pramonės įmonėje UAB „Stansefabrikken“.

*Tyrimo uždaviniai atspindi tokius analitinius klausimus: kas suponuoja pokyčių metalo pramonės įmonėje būtinumą ir neišvengiamumą? Kokios priemonės taikomos institucionalizuojant pokyčius tiriamojame įmonėje? Kokie pokyčių valdymo ir institucionalizavimo planai yra ruošiami tiriamojame įmonėje? Kokios problemos ir rizikos išryškėja pokyčių valdymo lauke?*

**Tyrimo imtis: taikyta netikimybinė tikslinė atranka.** Tikslingai pasirinkta įmonė UAB „Stansefabrikken“, nes eksportuodama 95 proc. savo gaminamos produkcijos, įmonė viršija metalo pramonės sektoriaus rodiklius. Pasirinkta įmonė palaipsniui didina savo užimamą poziciją Lietuvos ir užsienio rinkoje bei turi stabilią finansinę padėtį. Analizuojami šios įmonės vidiniai dokumentai ir taikant interviu metodą (N=9) analizuojami informantų atsakymai.

### **Įmonės UAB „Stansefabrikken“ pristatymas**

UAB „Stansefabrikken“ yra Norvegų kapitalo įmonė, kuri priklauso „STAF Industriier“ AS įmonių grupei, kurios pagrindinė specializacija yra lakštinio metalo apdirbimas ir jo gaminiai. Gamyboje įmonė naudoja modernią įrangą, naujausias technologijas, gamina net ir visiškai surinktus produktus. Atitinkamai pagal klientų užsakymą gamina arba jau visiškai galutinius gaminius arba tik tam tikrą jų dalį. Taip pat atlieka ir subrangos darbus.

Įmonė sukurta 2003 metais Ukmergėje. Nuo pat įsikūrimo pradžios įmonė daug dėmesio skiria kokybei ir klientų poreikių tenkinimui. Įmonės gamybinį plotą sudaro 10 000 m<sup>2</sup>, dirba apie 260 darbuotojų. Įmonėje veikia iš viso šeši skirtingi **lakštinio metalo plieno apdirbimo padaliniai**. Viena pagrindinių įmonės naudojamų technologijų – **CNC (koordinatinis) iškirtimas** – štapavimas. Įmonė naudoja 6 koordinatinius revolverinius iškirtimo presus. Presai yra dviejų tipų – rankinis arba automatinis skardos lakštų užkrovimas. Vienas iš įrenginių turi robotą, po iškirtimo operacijos rūšiuojantį gaminius atskirai į reikimas paletes. Pagrindinis šios technologijos privalumas – gaminti produkciją, išvengiant didelių investicijų į įrankius. Tokie šiuolaikiniai koordinatiniai revolveriniai presai suderina tarpusavyje didelius detalių štapavimo greičius ir

visišką tikslumą. Naudojant CAD programas yra parenkamos optimalios medžiagų sąnaudos bandymų ir patikrinimų metu dar prieš pradėdant serijinę produkto gamybą.

**CNC lankstymas** – lankstymo staklės, lankstymo centras. Įmonėje metalo gaminių lankstymui naudojamos AMADA firmos lankstymo staklės ir DARLEY firmos lankstymo centrai. Programuojami naudojant CAD programas. Lankstymo centro didžiausias privalumas – nekeičiant detalės padėties galima daryti keletą lenkimų. Staklės automatiškai žnyplėmis suspaudusios metalo lakštą verčia jį reikiamu kampu. Taip dirbant, gaunami itin tikslūs lenkimo matmenys, nes darbas yra atliekamas ne žmogaus rankomis. Tik detalių arba metalo lakšto padavimas ar išėmimas į/iš darbo zoną vykdomas rankiniu būdu.

***DARLEY lankstymo centro techniniai duomenys:***

- *minimalus metalo storis gali būti 0,5 mm;*
- *maksimalus metalo storis – plienas (450 N/mm<sup>2</sup>): 2mm;*
- *maksimalus metalo storis – RVS (700 N/mm<sup>2</sup>): 1,25mm;*
- *maksimalus metalo storis – aliuminis (300 N/mm<sup>2</sup>): 3mm;*
- *maksimalus įdedamo metalo lakšto ilgis: 2000mm iki 3000mm;*
- *maksimalus lenkimo aukštis: 300mm.*

***Mechaniniai presai*** – elektriniai, hidrauliniai presai su automatiniu padavimu.

***Suvirinimas*** – TIG, MIG, taškinis.

Virinimas vyksta lydžiuoju elektrodu (MIG), volframinio (t. y. nelydžiuoju) elektrodu (TIG), taip pat įvairių tipų tvirtinimo elementų (t. y. varžtai, veržlės, smeigės) privirinimas prie metalo.

***Miltelinis dažymas. Automatinė dažymo linija.*** Įmonėje naudojamas metalo paviršiaus apdirbimo ir padengimo metodas yra vadinamas „sausuoju“ metodu ir yra žymiai pranašesnis lyginant su skystų dažų dangomis. Miltelinis metalo gaminio padengimas gali suformuoti beveik visas įmanomas paviršiaus struktūras, daug skirtingų atspalvių, skirtingą blizgesį ar net metalizuotą dangą. Dažymo linijoje paruošimo metu gaminiai yra fosfatuojami. Pats paruošimo procesas yra visiškai automatizuotas. Taip siekiama užtikrinti stabilius ir kokybiškus gamavimo procesus. Dažymo linijose naudojama keletas dažymo kamerų skirtingoms paletės spalvoms. Tai padeda pagreitinti spalvos keitimo procesus bei užtikrina dažymo kokybę. Taip išvengiama kitos, nereikalingos, spalvos priemaišų. Dažymo kameros įmonėje gali nudažyti tokių matmenų gaminius: aukštis – 1700 mm; plotis arba gylis – 850 mm; ilgis – 2500 mm.

***Surinkimas.*** Įmonė UAB „Stansefabrikken“ atlieka *mechaninį* ir *elektromechaninį* detalių ar gaminių surinkimą. Mechaninis padalinys renka elektros skirstymo skydus, pašto dėžes ir kt. Elektromechaninis padalinys surenka šildytuvus ir kt. Taip pat atlieka tikrinimus pagal kliento užsakymą. 8 lentelėje pateikiama įmonėje naudojama sandėliavimo ir surinkimo įranga.



### Įmonėje naudojama surinkimo ir sandėliavimo įranga

(sudaryta darbo autorės pagal UAB „Stansefabrikken“ vidinius dokumentus)

Eilės nr.	Aprašymas	Gamintojas	Tipas	Pagaminimo metai
1.	Kėlimo įranga	Fezer	VPL 60/1700	2007
2.	Aptraukiamojo pakavimo mašina	Reo pack	F 1200	
3.	Aptraukiamojo pakavimo mašina	Signode	Mimalite	
4.	Atliekų presas	Bramidan	B 4	2006

Toliau pateikiamoje 9 lentelėje nurodomos pagrindinės įmonės veiklos rūšys pagal nacionalinį ekonominį veiklos rūšių klasifikatorių (EVRK 2 red.), kuris yra patvirtintas LR Statistikos departamento prie LR Vyriausybės generalinio direktoriaus 2007m. spalio 31 d. reglamentu Nr. DĮ-226 (Žin., 2007, Nr. 119-4877):

### Pagrindinės įmonės veiklos rūšys pagal nacionalinį ekonominį veiklos rūšių klasifikatorių

(sudaryta darbo autorės pagal LR Statistikos departamentą)

Klasė	Veikla	Dalis įmonės veikloje, procentais
25.50	Metalo kalimas, presavimas, štapavimas ir profiliavimas; miltelių metalurgija	98,64
25.61	Metalų apdorojimas ir dengimas	0,72
46.77	Atliekų ir laužo didmeninė prekyba	0,45
29.20	Variklinių transporto priemonių kėbulų gamyba; priekabų ir puspriekabių gamyba	0,2

Didelis įmonės pajėgumas ir motyvuoti darbuotojai sudaro sąlygas gaminti įvairiausių tipų gaminius. Įmonė, remdamasi tradicine „sub-tiekimo“ sistema, sėkmingai vykdo komponentų, gaminių gamybos perkėlimo projektus.

#### Ekspertas ir bendradarbiavimas.

Pagrindiniai įmonės klientai yra Skandinavijos šalyse, taip pat Vokietijoje, Didžiojoje Britanijoje ir kt. Didžioji dalis (99 proc.) įmonės pagaminamos produkcijos yra eksportuojama. Stebint ir prognozuojant esamas ekonomines tendencijas, galima daryti išvadą, kad metalo gaminių

sektorius nepriklauso nuo valiutų svyravimo, taip pat jam neturi įtakos nekilnojamo turto brangimas arba kainų kritimas, ko negalima pasakyti apie kitas apdirbamosios pramonės šakas.

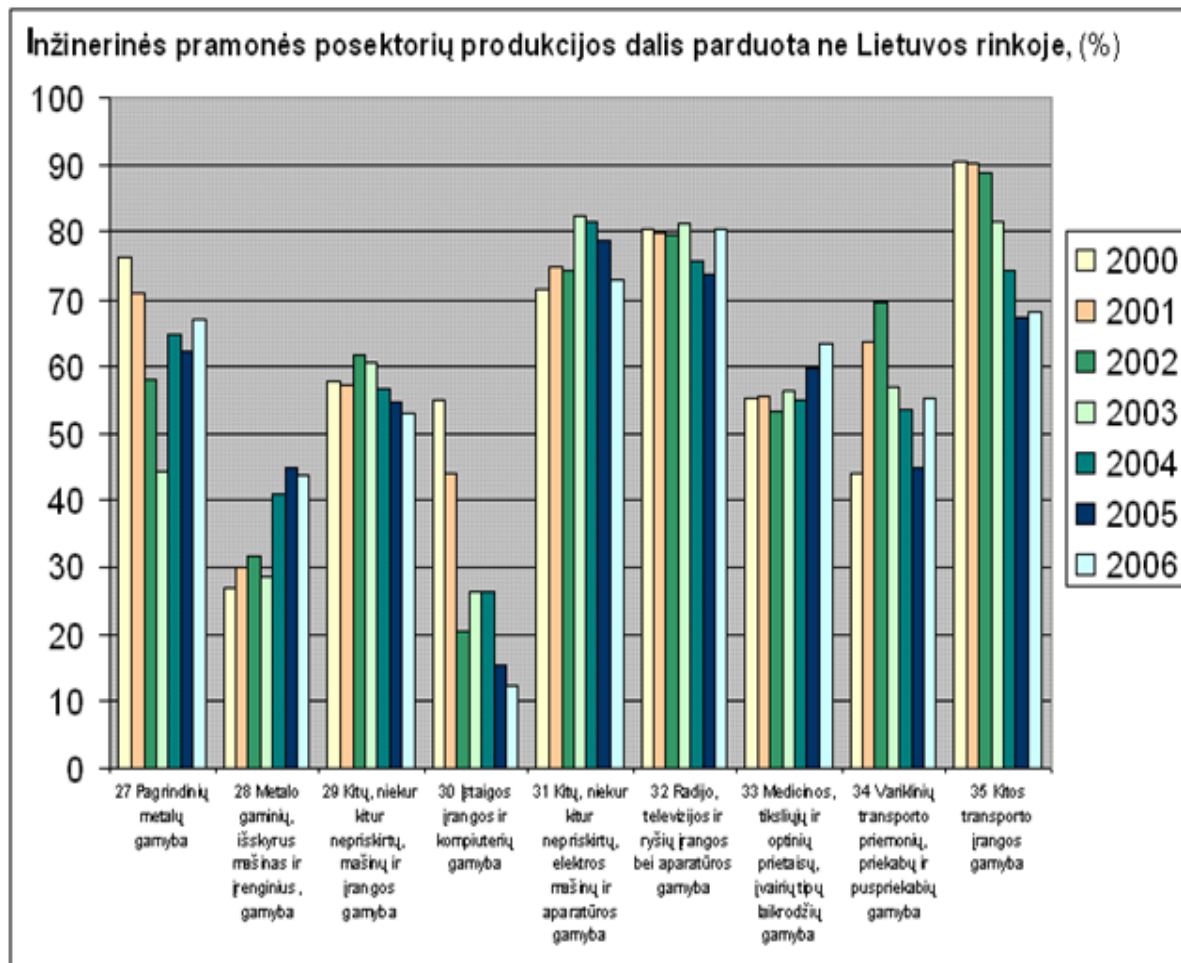
Pagrindiniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką tokiai ar panašiai įmonei, kuri užsiima metalo gamyba, yra šie:

***Teisiniai veiksniai.*** Įmonei UAB „Stansefabrikken“ gaminant tokius gaminius kaip elektros spintos ar pašto dėžutės, atsiranda vis naujų įvairių reikalavimų: įstatymais nustatyti išmatavimai, privalomas atsparumas ugniai ir kt. Pasikeitus įstatymams įmonei gali prireikti pakeisti gamybos procesus, naudoti papildomą žaliavą, ar naudoti daugiau komplektuojančių gaminių, tokių kaip spynelės, rankenėlės ir kt. Pagrindinė įmonės rinka – Skandinavijos šalys. Skandinavijos šalyse pokyčius prognozuoti yra paprasta, nes kitaip nei Lietuvoje, norint priimti naują įstatymą, šiose šalyse yra vykdomos visuomenės diskusijos, referendumai, kitaip tariant, visuomenė yra informuojama apie būsimus pokyčius ir pati dalyvauja juos priimant. Dėl to laiku ir atitinkamai galima sureaguoti į būsimus pokyčius, taip nepatyrus didelės įtakos įmonės veiklai.

***Gaminių kokybės ir techniniai apribojimai.*** Tokie veiksniai gali daryti neigiamą įtaką įmonės veiklai. Norint apsaugoti nuo tokių pokyčių padarinių įmonės vienas iš *tikslų* yra kuo *įvairesnė ir platesnė parduodamų ir gaminamų produktų įvairovė*. Tai ypač veiksminga priemonė, norint išvengti neigiamų padarinių, jei įmonė užsiima nedidele serijine gamyba, t. y. vieno produkto gamavimo pakeitimas kitu produktu neatima tiek daug finansinių ar kitų sąnaudų. Įmonei UAB „Stansefabrikken“ įtakos jokie sektoriaus pokyčiai neturėtų daryti, nes kasmet gaminių asortimentas padidėja *iki 15 procentų*.

***Remiantis tokia rinkos analize, galima prognozuoti įmonės plėtrą ir pastovų bei nuoseklią įmonės apyvartos augimą.***

*Eksportuodama vidutiniškai apie 95 proc. savo pagaminamos produkcijos, įmonė viršija to paties sektoriaus įmonių rodiklius.* Remiantis Lietuvos inžinerinės pramonės asociacijos duomenimis, Lietuvos įmonių, užsiimančių metalo gaminių (išskyrus mašinas ir įrenginius), gamyba, eksportas 2007 metais sudarė 42 proc. visos pagamintos produkcijos (žr. 17 pav.).



**17 pav.** Inžinerinės pramonės sektorių produkcijos dalis parduota ne Lietuvoje 2008 m. (Internetinė svetainė [www.linpra.lt](http://www.linpra.lt), 2008 metai)

**Kainodaros pokyčiai.** 2017 m. visų įmonės gaminamų produktų/gaminių asortimentą sudaro daugiau nei 800 gaminių. Įmonės gaminių kaina yra labai panaši į konkurentų siūlomas kainas dėl rinkos reguliacinių veiksnių.

Įmonėje *kaina* yra nustatoma pagal tam tikrą *strategiją*, kuri pavaizduota žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 10 lentelė):

### Kainų parinkimo metodika UAB „Stansefabrikken“

(sudaryta darbo autorės pagal vidinius UAB „Stansefabrikken“ dokumentus)

<b>Gaminio kaina</b>	<b>Mokesčiai</b>		
	<b>Grynasis pelnas</b>		
	Savikaina	Žaliavos	Metalo lakštai Dažai Kiti komponentai
		Gamybinės sąnaudos	Nusidėvėjimas Darbo užmokestis Energijos sąnaudos
	Kitos sąnaudos	Atlyginimai administracijoje Išnuojamos patalpos Techniniai parametrai Priemonės ir įrankiai Marketingas, logistika ir kt. išlaidos	

Įmonėje kainos sudedamoji dalis, kuri turi didžiausią įtaką, žaliavų (metalo) kaina. Dėl to pokyčiai susiję su gaminių ir produktų kaina itin priklauso nuo to, *kokia metalo vertė vyrauja rinkoje*. Esant nežymiam metalo įsigijimo kainų augimui, įmonė UAB Stansefabrikken stengiasi lanksčiai reaguoti į tokį pokytį, koreguodama pridėtinės vertės dydį, taip siekdama užtikrinti savo pastoviems klientams vienodas kainas be itin žymių svyravimų.

Toje pačioje lentelėje (žr. 10 lentelė), rodoma ir savikainos sistema. Savikaina apskaičiuojama įvertinant pardavimo savikainą ir veiklos sąnaudas. Pardavimo savikaina yra priskiriama kiekvienam konkrečiam atvejui. Įmonės UAB „Stansefabrikken“ atveju tai būtų žaliavų kaina, energijos sąnaudos, įrengimų nusidėvėjimo dalis ir darbuotojų darbo užmokestis. Kitos patirtos išlaidos, kurios nepriskiriamos konkrečiam atvejui ar gaminiui, skaičiuojamos bendrai visiems gaminiams - tai administracijos darbuotojų darbo užmokestis, ploto nuomos bei įrengimų priežiūros kaštai, įrankių įsigijimo išlaidos, sąnaudos, kurios skirtos reklamai, reprezentacinėms išlaidoms, transportavimui ir kt.

*Išanalizavus UAB „Stansefabrikken“ įmonės veiklą, galima teigti, kad įmonė turi palankias sąlygas plėtrai ir nuosekliai pelno augimui. Įmonės padėtis Lietuvos rinkoje yra palanki įmonės augimui. Lietuvos inžinerinė pramonė nuosekliai didina eksporto apimtį, o įmonė UAB „Stansefabrikken“ nuo šių rodiklių taip pat neatsilieka. Įmonėje naudojama moderni technika ir naujos technologijos. Iš viso šioje metalo pramonės įmonėje nuolat veikia šeši padaliniai: surinkimas, dažymas, lenkimas, CNC štapavimas, suvirinimas, sandėlis. Gaminių asortimentas yra gana platus, o kainos panašios į konkurentų siūlomas prekes.*

### 3.2. Tiriamosios įmonės dokumentų analizė

Įmonės UAB „Stansefabrikken“ pagrindinė veikla yra orientuota į kliento poreikius. Įmonė keletą metų būdama „Verslo gazelės” nominante, pristato save kaip „*pasirinktą partnerį*“ (ang. *The Chosen Partner*). Įgyvendinant viziją („*Būti pasirinktu partneriu*”) vadovaujasi *tokiomis vertybėmis*: iniciatyvumas, sąžiningumas, lankstumas, pagarba. Įmonė UAB „Stansefabrikken“ yra paruošusi savo *verslo koncepciją*, su kuria yra supažindinti įmonės darbuotojai. Rinkoje įmonė pristato save kaip konkurencingą paslaugų ir lakštinio metalo gaminių tiekėją Europos rinkai. Įmonės *misija* („*Kurti vertę, būnant paslaugiu ir patikimu partneriu savo klientams, nuolat tobulėjant ir kuriant sinergiją tarp grupės įmonių*“) taip pat atsispindi atliekamuose darbuose ir santykiuose su klientais. Įmonė pristato save kaip kurianti sinergiją tarp grupės įmonių. Analizuojant įmonės veiklą ir jos dokumentus išryškėja, kad yra sukurtos penkios pagrindinės *verslo kolonos*, kuriomis vadovaujasi kasdieninėje įmonės veikloje vadovaujasi darbuotojai, partnerystė, efektyvumas, kokybė, pelningumas.

*Pagrindiniai strategijos tikslai 2019 metams:*

1. *pritraukti, motyvuoti ir išsaugoti darbuotojus;*
2. *aukšta darbo kokybė;*
3. *metinis augimas;*
4. *nuoseklus pelningumas;*
5. *solidi finansinė padėtis.*

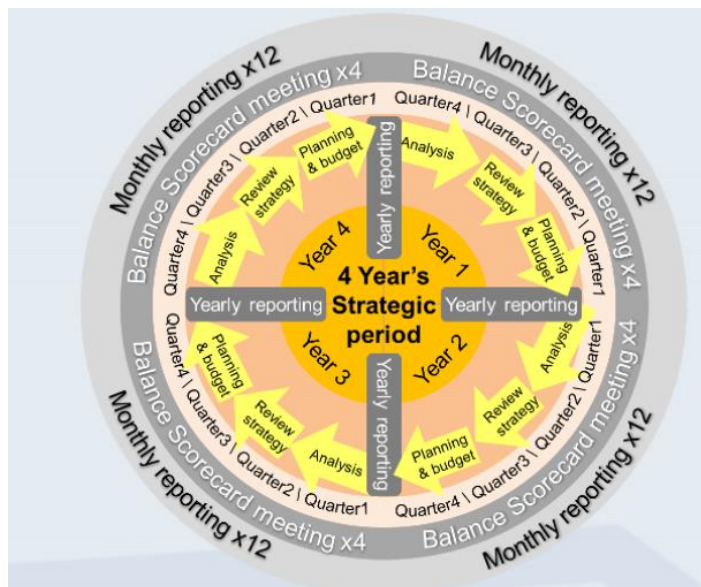
*Nagrinėjant įmonės dokumentus išryškėja, kad silpnoji grandis įmonėje yra lojalūs ir motyvuoti gamybos darbuotojai. Vyrauja didelė gamybos darbuotojų kaita, ypač dėl tame pačiame rajone esančių kitų konkurencingų gamybos įmonių. Todėl įmonė siekia pritraukti, motyvuoti ir išsaugoti darbuotojus. Visas personalo skyrius deda pastangas tam, kad užtikrintų sugebėjimą pritraukti, išsaugoti ir motyvuoti darbuotojus, kurie yra pagrindinis sėkmės faktorius.*

*Aukštą darbo kokybę įmonėje rodo geresni grupės rodikliai – kultūra, geriausio valdymo modelio praktika, politika ir kompetencijos, gamybos ir administravimo efektyvumo didinimas. Nuoseklus pelningumas įmonėje demonstruoja pelningumo optimizavimą, panaudojant visus gebėjimus, gerinant komercines galimybes, efektyvumą ir geriausių sandėrių siekiamybę. Solidi finansinė padėtis įmonės politikoje leidžia skirti daugiau dėmesio finansiniams rodikliams per strateginį laikotarpį įveikti krizes, daryti greitas investicijas. Nors pagrindinė atsakomybė dėl įmonės veiklos tenka vadovybei, veiklos atsakomybė kasdienėje veikloje buvo perduota įmonėje pagal pareigybių aprašymus ir įmonės struktūrą.*

*Įmonės UAB „Stansefabrikken“ aukščiausio lygio vadovai yra skatinami vadovautis įmonėje patvirtintomis „Gero vadovo gairėmis“:*

1. **Pasirink tinkamai.** Tinkamai suformuota komanda – visa ko pradžia. Tokios komandos darbas bus kokybiškesnis ir našesnis. Vadovo pareiga yra suvienyti ir vesti darbuotojus siekiant bendrų įmonės tikslų vadovaujantis įmonės vertybėmis.
2. **Domėkis darbuotoju, būk empatiškas.** Empatija įmonės veikloje suprantama, kaip gebėjimas išklausyti, „atsidurti kito kailyje“. Tai yra viena iš kertinių kompetencijų vadovams.
3. **Komunikuok.** Įmonė vadovaujasi taisykle, kad vadovas privalo būti atidus ir reiklus savo komandai, aiškiai kelti reikalavimus. Itin vertinamas grįžtamasis ryšys. Privaloma nuolat tiesiogiai ir reguliariai bendrauti su darbuotojais, neverta laukti formalaus metinio pokalbio, kad būtų išsakytos darbuotojo klaidos, nes taip jis praranda galimybę laiku pasitaisyti.
4. **Būk pavyzdys.** Pasak įmonės politikos, viskas ką vadovas daro, yra matoma ir vertinama darbuotojų. Vadovas privalo būti pavyzdžiu savo darbuotojams, vadovaudamasis įmonės vertybėmis.
5. **Deleguok.** Delegavimas šioje įmonėje apima ne tik darbus, tačiau ir atsakomybę. Svarbu, kad darbuotojai prisiimtų atsakomybę bei rastų geriausią būdą užduočiai atlikti. Kilus problemai įmonės politika rekomenduoja leisti darbuotojams patiems ieškoti sprendimų, o prireikus – patarti.
6. **Būk pozityvus ir konstruktyvus.** Rekomenduojama ne kritikuoti, o girti darbuotoją. Atsiradus pastabų dėl prastų rezultatų, „gero vadovo gairės“ rekomenduoja naudoti faktines, aiškiai apibūdintas pastabas, o ne kritikuoti asmenybę.
7. **Džiaukitės darbuotojo sėkme.** Darbuotojai yra komanda. Jei sekasi darbuotojams, sekasi ir įmonei. Rekomenduojama prisiminti, kad darbuotojus motyvuoja ne tik pinigai. Darbuotojai nori būti pripažinti ir pastebėti.
8. **Būk mokytoju.** Vadovas, kaip skelbia įmonės dokumentai, privalo gebėti padėti komandai pasiekti pagrindinius įmonės tikslus.
9. **Skatink inovatyvumą.** Vadovams, kaip įmonėje konstatuoja „gero vadovo gairės“, labai svarbu galvoti „už dėžutės ribų“ ir suprasti, kad galima prisiimti riziką pasielgiant kitaip nei visada.

Tam, kad įmonės aukščiausi vadovai galėtų laikytis nuoseklių taisyklių savo kasdieninėje veikloje, įmonės atsakingų asmenų grupė sudarė vykdomų įsipareigojimų planą. Toks planas padeda vadovams laiku rengti susirinkimus, organizuoti mokymus, tikrinti, ar viskas spėjama laiku ir kt. Taip pat taip yra lengviau sekti įmonės pelningumo, efektyvumo ir kitus rodiklius. Vadovybės įsipareigojimais yra pateikti 18 pav.



**18 pav.** Vadovybės įsipareigojimai

(UAB „Stansefabrikken“ įmonės atsakingų asmenų grupė, 2018)

Aukščiausio lygio vadovai UAB „Stansefabrikken“ pripažįsta, kad vienintelis būdas pasiekti strateginius įmonės tikslus ir nuolat įgyvendinti vidinius ir išorinius reikalavimus yra vadovautis aiškiai apibrėžtais reikalavimais ir nuolat tobulinama kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistema (QEM sistema), kuri yra adaptuota STAFa grupės ir kuriai priklauso įmonė UAB „Stansefabrikken“ – „*Common Platform*“: vizija, misija, verslo idėja, 5-iomis atraminėmis kolonomis, vertybėmis ir pagrindiniais tikslais (žr. 2 priedą).

Siekiant užtikrinti QEM sistemos tvarumą į įmonės verslo procesus, vadovai naudoja kiekvieną galimybę priminti darbuotojams apie sistemos svarbą bei jos priežiūrą, tikslų ir strategijų peržiūras planuotais laikotarpiais. Kaip išryškėja analizuojant įmonės dokumentus, nors vienas iš pagrindinių įmonės ir įmonės savininkų ilgalaikių tikslų yra pardavimų augimas ir darnus pelningumas, įmonė teigia žinanti, kad tai negali būti pasiekta be patenkintų klientų.

Norint pasiekti klientų pasitenkinimą gaminių kokybė ir pristatymų savalaikiškumas yra labai svarbūs. Tačiau komunikacija su klientu ir jo savijauta bendraujant su įmonės darbuotojais yra ne mažiau svarbus faktorius. Klientų pasitenkinimas yra nuolat matuojamas, taip pat yra integruotas į pagrindinius įmonės veiklos rodiklius. Kartą per metus įmonė atlieka klientų pasitenkinimo tyrimą. Analizuojant įmonės dokumentus, išryškėjo įmonės politika, pagrįsta „*Common Platform*“. Šią platformą galima apibūdinti kaip veiksmus, kuriuos įmonė, tikėdamasi sėkmės, taiko kasdienėje savo veikloje. **Įmonės veiklos strategija** sukurta ir turi būti įgyvendinta įmonėje iki 2019-tų metų pabaigos. Šioje strategijoje pateikiami **įmonės sėkmės kriterijai**:

**1. Orientacija į klientą.** Tam, kad būtų sėkmingai patenkinti kliento poreikiai, įmonės vizija ir yra orientuota į klientą – būti pasirinktu partneriu. Tam, kad vizija būtų įgyvendinta, privaloma:

- *Aktyvumas. Kliento ateities poreikių nustatymas ir patenkinimas. Įmonės tikslas yra tapti pirmuoju tiekėju siunčiant kokybiškus produktus pagal kliento poreikius ir reikalavimus. Būti ne problemos dalimi, o tapti sprendimo dalimi. Svarbu alternatyvos.*
- *Lankstumas. Klientas visada svarbiausias. Vidinės įmonės problemos neturi riboti ar trukdyti klientų pasitenkinimui. Svarbiausia – būti greitai ir lankstiems ir spėti kartu su kintančiais klientų poreikiais.*
- *Sąžiningumas. Svarbiausia – laikytis duoto žodžio ir išpildyti pažadus. Jei iškyla nenumatytų veiksnių, kurie trukdo sąžiningai laikytis įsipareigojimų, būtina nedelsiant apie tai pranešti ir pristatyti galimybes bei alternatyvas.*
- *Pagarba. Būtina pažinti ir gerbti klientą. Sėkmės pagrindas – pozityvus pirmasis įspūdis, kruopštumas ir malonus bendravimas su klientu.*

**2. Vadovavimas.** Visų lygių vadovai įmonėje dirba viena ir ta pačia kryptimi ir kuria sąlygas, kad visi įmonės darbuotojai prisidėtų prie pagrindinių įmonės tikslų siekimo. Tam, kad tai taptų norma kasdienėje įmonės veikloje, reikalinga:

- *Aktyvumas – planuoti, daryti, tikrinti, imtis iniciatyvos. Visų lygių darbuotojai privalo žinoti įmonės misiją, viziją, strateginius tikslus. Darbuotojai turi suprasti, kad kiekvienos dienos tikslas veda link pagrindinių, strateginių tikslų. Įmonė turi sukūrusi pasiektų tikslų lentelę, kurioje darbuotojai gali matyti rezultatus.*
- *Lankstumas – būti pasiekiamam. Prisitaikanti ir lanksti vadovybė yra būtina sėkmingam verslui. Suprasti ir keistis pagal situaciją yra sėkmingo vadovo funkcija. Sąlygų keitimas ir prisitaikymas esant krizinei situacijai – sėkmingai dirbančio įmonės dalis.*
- *Sąžiningumas – kurti pasitikėjimo ir vientisumo kultūrą. Darbuotojai yra labiau atsidavę komandiniam darbui, jei jie tiki ir mato, kad vadovai dirba sąžiningai. Taip pat darbuotojams svarbu žinoti, kad jie yra vertinami ir kad darbas vyksta sklandžiau, kai dirbama komandoje, kurios nariai palaiko vienas kitą.*
- *Pagarba – būti pavyzdžiu įmonėje dirbantiems darbuotojams. Visa, ką vadovas daro, yra matoma ir stebima. Sėkmingai veikiančioje įmonėje vadovas turi būti sektinas pavyzdys.*

**3. Darbuotojų įsitraukimas.** Kompetentingi, motyvuoti ir užimti visų lygių darbuotojai kuria žymiai didesnę vertę įmonei. Tam, kad įmonėje dirbtų tokie darbuotojai, taikomas:



- *Aktyvumas – pinigai negali nupirkti darbuotojų įsitraukimo. Tam, kad įmonė dirbtų efektyviai, labai svarbu įtraukti visų lygių darbuotojus į įmonės veiklą ir inicijuojamus ar vykdomus pokyčius. Svarbu – pagarba darbuotojui, idėjų vertinimas ir susidorojimas su iškilusia rizika.*
- *Lankstumas – lankstaus bendradarbiavimo skatinimas visoje įmonėje. Darbuotojų įgūdžių ugdymas ir komandų sudarymas yra tai, kas taikoma ir padeda susidoroti su iškilusiomis kliūtimis.*
- *Sąžiningumas – didelis dėmesys problemų sprendimui. Visų lygių darbuotojai vykdamas pokyčius ar juos inicijuojant prisiima atsakomybę už savo atliktą darbą. Bendravimas ir komunikacija su darbuotojais reikalingas tam, kad jie suprastų ir atsakytų už savo atliktą darbą.*
- *Pagarba – sąmoningas ir malonus bendravimas su darbuotojais. Suteikta galimybė darbuotojams patiems imtis atsakomybės be baimės.*

**4. Procesų valdymas.** Įmonė UAB „Stansefabrikken“ orientuojasi į kokybę ir efektyvumą. Analizuojant įmonės dokumentus išryškėjo, kad didesnis efektyvumas pasiekiamas, kai vykdomi pokyčiai ar kita veikla ir su jais susiję ištekliai yra valdomi kaip bendras procesas. Tam, kad tai įgyvendintų, įmonė stengiasi užtikrinti:

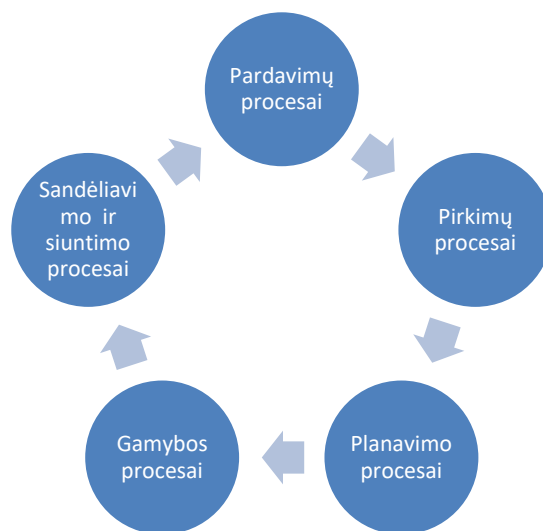
- *Aktyvumas. Įmonėje taikomas sistemingas veiklos apibrėžimas, siekiant didžiausio efektyvumo. Aukščiausia kokybė visko, ką atlieka, yra tai, kas taikoma įmonėje.*
- *Lankstumas. Nekomplikuoti situacijos. Procesų valdymas nuolat juos kartojant padeda įmonės darbuotojams išlaikyti lankstumą ir efektyvumą. Pridedamoji vertė kūriama taip, kad klientas viską matytų ir liktų patenkintas.*
- *Sąžiningumas. Veiksmingas procesų valdymas sumažina visus iškilusius barjerus ir kliūtis. Reikiamos informacijos pasiekiamumo užtikrinimas yra vienas svarbiausių veiksnių efektyvumui. Taip pat įmonė siekia užtikrinti, kad reikiama informacija, skirta procesų valdymui, stebėjimui ir tobulinimui, būtų pasiekiami visų lygių darbuotojams.*
- *Pagarba. Proceso įgyvendintojas yra viso proceso dalis. Verslo valdymo sistema yra kintantis procesas ir jos efektyvus veikimas, pagrįstas komunikavimu su suinteresuotomis šalimis.*

**5. Tobulinimas.** Nuolat tobulinamas pelningumas ir išlaidų kontrolė. Bendras visų darbuotojų tikslas ir turėtų būti nuolatinis visų procesų tobulinimas. Įmonėje UAB „Stansefabrikken“ to siekiama taip:

- *Aktyvumas. Nuolat tobulinamas komercinis požiūris.*

- *Lankstumas. Greitas reagavimas į pasitaikiusią galimybę. Pasak įmonės UAB „Stansefabrikken“, konkurentai nuolat vysto ir tobulina procesus, tad jei tik įmonė „sustos atsikvėpti“, tai bus „žingsnis atgal“ iš ekonominio efektyvumo ir pelningumo.*
- *Sąžiningumas. Būtinai greitas sprendimų priėmimas. Įmonė savo veikloje taiko greitą sprendimų priėmimą, paremtą faktais ir pagrįstą praeities įvykiais.*
- *Pagarba. Pelningumas ir išlaidų kontrolė nėra vienintelis procesas, kurį įmonė nuolat tobulina. Bendradarbiavimo plėtra, veiklos su klientais, tiekėjais, partneriais ir kitomis suinteresuotomis pusėmis tobulinimas.*

Įmonės (UAB „Stansefabrikken“) veiklos strategijoje atsispindi **produkto realizavimo pagrindiniai procesai** (žr. 19 pav.).



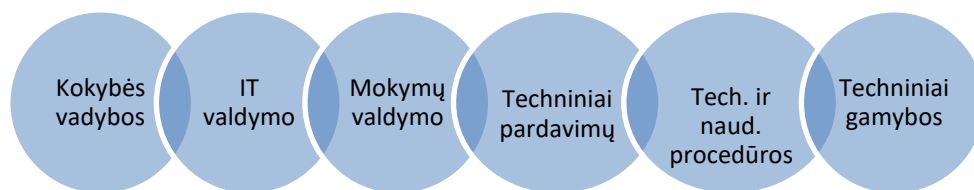
**19 pav.** Produkto realizavimo pagrindiniai procesai  
(sudaryta darbo autorės pagal UAB „Stansefabrikken“ vidinius dokumentus)

Analizuojant UAB „Stansefabrikken“ įmonės procesus išaiškėjo, kad yra parengtas produkto realizavimo **pagrindinių procesų planas**, kuris yra aiškiai išdėstytas vidiniuose įmonės dokumentuose. Šie procesai susideda:

- *Pardavimų procesai;*
- *Pirkimų procesai;*
- *Planavimo procesai;*
- *Gamybos procesai;*
- *Sandėliavimo ir siuntimo procesai.*

**Procesų loginė schema** įmonėje sukurta tam, kad visas produkto realizavimas vyktų sklandžiai ir pagal planą. Taip pat loginėje schemoje aptinkamas ir **pagalbinių procesų planas** (žr.

20 pav.). Pagalbiniai procesai: kokybės vadybos, IT valdymo, mokymų valdymo, techninių pardavimų, techninės ir naudojimo procedūros, techniniai gamybos.

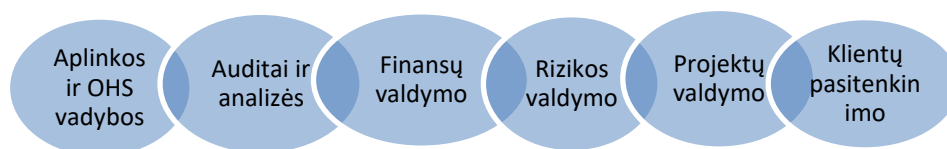


**20 pav.** Produkto realizavimo papildomi procesai

(sudaryta darbo autorės pagal UAB „Stansefabrikken“ vidinius dokumentus)

Tam, kad viskas vyktų pagal planą, įmonėje sudarytas produkto realizavimo vadovybės procesų planas (žr. 21 pav.).

**Vadovybės procesai:** aplinkos ir vadybos, auditai ir analizės, finansų valdymo, rizikos valdymo, projektų valdymo, klientų pasitenkinimo.



**21 pav.** Produkto realizavimo vadovybės procesai

(sudaryta darbo autorės pagal vidinius įmonės UAB „Stansefabrikken“ dokumentus)

Atlikus įmonės vidinių dokumentų analizę buvo nustatyta, kad įmonė, kurdama produktą, naudojami **duomenų baze ir jos įrašais**. **Duomenų bazė** susideda iš tokių įrašų:

- 1) susirinkimų planas, kuris susideda iš išorinių ir vidinių susirinkimų;
- 2) išorinių klientų pasitenkinimo rodikliai;
- 3) vidinių klientų pasitenkinimo rodikliai;
- 4) klientų skundai;
- 5) pagrindiniai rodikliai, kurie susideda iš savaitinių ir mėnesinių;
- 6) veiksmų įrašai;
- 7) vidinės neatitiktys;
- 8) tiekėjų neatitiktys;
- 9) auditai ir analizės;
- 10) aplinkos apsaugos rodikliai;
- 11) darbų saugos rodikliai;
- 12) veiksmų apžvalga.

Atlikus įmonės *procesų analizę*, išaiškėjo, kad tam, jog darbas vyktų efektyviai ir sklandžiai, kiekvienas produkto realizavimo etapas turi loginį aprašą. Šie procesai yra neatsiejama įmonės politikos dalis.

UAB „Stansefabrikken“ gaminamų gaminių skaičius ir įvairovė yra labai didelė, tačiau visi gaminiai yra šiek tiek panašūs, todėl gaminami naudojant itin panašius gamybos procesus. Siekiant turėti standartizuotus efektyvius procesus, produktai įmonėje yra rūšiuojami į grupes pagal skirtingų klientų skirtingus specifinius reikalavimus gamybos proceso kontrolei. Kontrolės planuose detalai aprašomas gamybos metodų taikymas bei taikoma produkto kontrolė. Kontrolės planų ir gamybos proceso savininkas įmonėje yra gamybos direktorius.

*Pardavimų procesai.*

UAB „Stansefabrikken“ **pardavimų procesas** kiekvienu atveju gali būti unikalus (žr. 22 pav.). Tai priklauso nuo: gaminių specifikos; kokybinių ir komercinių sąlygų.

*Pardavimų procesas turi būti valdomas siekiant optimaliai pelningos veiklos.*



**22 pav.** UAB „Stansefabrikken“ pardavimų procesas  
(sudaryta darbo autorės pagal vidinius įmonės dokumentus)

1. **Žinios apie produktą** - tai situacija, kai vertinama, ar klientas bus patenkintas produktu/gaminiu. Išsiaiškinami kliento reikalavimai, bandymai suprasti viziją.
2. Aiškinamasi, ar aišku, kaip **patenkinti konkretaus kliento poreikius**. Ar aišku, ko ieškome ir ką randame?
3. **Pasirenkamas metodas**. Keliamas klausimas: ar verta „užmegzti“ profesionalius verslo santykius, ar klientas man atneš naudą/pelną?
4. Aiškinamasi, ar **įvertintos visos reikiamos žinios**. Keliamas klausimas: ar aiškios perspektyvos? Ar aišku, kaip išspręsti trukdžius, kurie susiję su perspektyvomis?

5. *Išsiaiškinama, ar jau tinkamas laikas **pristatyti save ir produktą**. Ar mano siūlomas produktas atitinka visus kliento keliamus reikalavimus?*
6. ***Priimamas susitarimas**, kuriame aiškus kitas žingsnis.*
7. *Svarstoma, kokias dar **perspektyvas** galiu išbandyti. Kaip galiu paskatinti klientą pirkti?*

Tam, kad **pardavimų procesas** būtų greitas, sklandus ir kokybiškas, padeda kiti įmonėje egzistuojantys procesai. Vienas iš jų – techninis pardavimų procesas. Įmonė turi viziją, kokia linkme nori vystytis, todėl nuolat kelia techninės pardavimų komandos narių kompetencijas tam, kad klientams pačiu optimaliausiu būdu būtų pagamintas gaminys. Įmonė UAB „Stansefabrikken“ nurodo vieną svarbiausią tikslą – pristatyti kliento lūkesčius atitinkantį gaminį laiku ir už tinkamą kainą. Tam, kad įmonė galėtų pamatuoti klientų pasitenkinimo lygį, nuolat stebi ir vertina klientų pasitenkinimo rodiklį, kuris matuojamas kasmet atsižvelgiant į gautus duomenis, numatomi ir vykdomi pardavimo proceso kokybės gerinimo veiksmai.

#### ***Pirkimų procesai.***

UAB „Stansefabrikken“ įmonės tiekėjų skaičius yra daugiau nei 200. Pilnas vertinimo procesas yra atliekamas TOP 10 pagal apyvartą ir tiekiančius kritinius produktus/paslaugas tiekėjams arba esant specifiniams reikalavimams. *Pirkimų procesų vizija* – tiekiami produktai ir paslaugos yra kokybiški, savalaikiai ir už geriausią kainą. Pirkimų procesų tikslai nustatomi vadovaujantis kokybės ir aplinkos apsaugos politika ir kokybės ir aplinkos apsaugos tikslais. Pirkimų procesų savininkas yra Tiekimo ir logistikos direktorius, tačiau kiekvienas įmonės narys yra skatinamas teikti šių procesų gerinimo pasiūlymus.

#### ***Planavimo procesai.***

Planavimo procesas įmonėje UAB „Stansefabrikken“ yra tiesiogiai priklausomas nuo klientų poreikių, pardavimo proceso, pirkimo proceso, išorinio ir vidinio logistikos proceso, sandėliavimo ir siuntimo proceso, taip pat ir nuo transporto paslaugų tiekėjų. Atliekant planavimo proceso dizainą įmonės vizija ir tikslas – produktai yra be klaidų, laiku pagaminti ir pristatyti klientui už teisingą kainą. Už gamybos planavimo procesą, gamybos užsakymų išdavimą, kontrolę ir gamybos resursų valdymą yra atsakingas gamybos direktorius. Už klientų užsakymų valdymą, medžiagų, komponentų, subrangos užsakymų, sandėlio planavimą yra atsakingas Tiekimo ir logistikos direktorius, tačiau to nepaisant, kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už šių procesų gerinimo pasiūlymus.

Norint įvertinti esamą aplinką rinkoje, būtina atlikti įmonės SSGG (angl. SWOT) analizę. Tokia analizė leidžia spręsti ir įvertinti įmonės stiprybes, silpnybes, nustatyti grėsmes ir galimybes. Visi šie veiksmai padeda sukurti atitinkamą verslo strategiją įmonėje. Tokia analizė apžvelgia ne tik pačią įmonę, bet įvertina konkurentų veiklą ir esamą padėtį rinkoje.

SSGG analizės rezultatai reikalingi įmonės strateginiams tikslams ir kryptims formuoti. Į SSSG analizės rezultatus būtina atsižvelgti formuojant strateginius uždavinius, taip pat sudarant veiksmų planą, kuris naudojamas įmonės strateginiams tikslams pasiekti. **Įmonės UAB „Stansebrikken“ SSSG analizė** pateikta 11 lentelėje.

11 lentelė

### Įmonės UAB Stansefabrikken SSSG analizė

(sudaryta darbo autorės pagal vidinius UAB „Stansefabrikken“ dokumentus)

<p><b>Stiprybės:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augantis pelningumas ir stabili finansinė padėtis.</li> <li>• Šiuolaikiška įranga.</li> <li>• Konkurencinga įmonė.</li> <li>• Gaminių įvairovė.</li> <li>• Tiekėjai iš skirtingų pasaulio šalių.</li> <li>• Kokybės užtikrinimas.</li> <li>• Kompetentingas vadovaujantis personalas ir darbuotojų gebėjimas kalbėti anglų kalba.</li> <li>• Prekių eksportas į skirtingas pasaulio šalis.</li> <li>• Norvegų kapitalo įmonė.</li> </ul>	<p><b>Silpnybės:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Žmogiškieji ištekliai (gamybos darbuotojai).</li> <li>• Konkurentų gausa.</li> <li>• Kai kurių klientų perėjimas iš metalo į plastiką.</li> <li>• Mažas marketingo skyrius.</li> <li>• Mažai įmonėje dirbančių kompetentingų inžinierių.</li> </ul>
<p><b>Galimybės:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės plėtra.</li> <li>• Kokybės gerinimas ir užtikrinimas.</li> <li>• Brokuotų produktų mažinimas.</li> <li>• Dalyvavimas parodose užsienyje.</li> <li>• Kuriamas marketingo skyrius.</li> <li>• Veržimasis į platesnę užsienio rinką.</li> </ul>	<p><b>Grėsmės:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencija.</li> <li>• Darbo jėgos mažėjimas.</li> <li>• Atlyginimai.</li> <li>• Gamybos įrengimų/įrangos sunaikinimas (toks atvejis kaip sproginimas, gaisras ar pan.).</li> </ul>

Atlikus įmonės UAB Stansefabrikken vidinę ir išorinę analizę, buvo nustatytos įmonės stiprybės ir silpnybės, taip pat identifikuotos išorės galimybės ir grėsmės. Pagrindinės stiprybės įmonėje, tai *augantis pelningumas ir stabili finansinė padėtis, konkurencingumas, gaminių įvairovė*. Viena iš svarbiausių *stiprybių* – *kokybės užtikrinimas*, dėl kurio įmonė išliks konkurencinga

ateityje, įgys naujų klientų skirtingose pasaulio šalyse, ir toliau užsitikrins stabilią finansinę padėtį bei augantį pelną.

Pagrindinės *silpnybės* įvardintos kaip *žmogiškieji ištekliai*, ypač gamybos darbuotojai, kurių nuolat trūksta. Įmonė įsikūrusi nedideliame mieste, kuriame yra keletas gamybos įmonių. Nors įmonių specifika skiriasi, tačiau gamybos darbuotojai renkasi lengvesnį darbą ir didesnę atlyginimą. Didėjant užsakymų skaičiui, reikalinga didesnė darbo jėga, kurios nuolat trūksta. Siekiant kompetentingų administracijos darbuotojų ir vadovų taip pat yra dedamos didelės pastangos. Įmonės administracijos darbuotojai ir vadovai atvyksta kasdien iš skirtingų Lietuvos miestų, nes rasti savo srities specialistų profesionalų Ukmergėje yra gana sudėtinga. Kita *silpnybė* įmonėje – *mažas ir neišvystytas marketingo skyrius*. Šiuo metu įmonė imasi veiksmų, kurie padėtų sukurti platesnį ir didesnę naudą suteikiantį marketingo skyrių. Taip pat įmonės atstovai stengiasi nuolat dalyvauti parodose, tokiose kaip „Elmia“ (vykstanti Švedijoje) ir „Hannover Messe“ (vykstanti Vokietijoje).

*Galimybės* – dėl *siekiamybės užkariauti vis didesnę dalį užsienio rinkos*, galima įmonės plėtra. Tai užtikrintų dar didesnę įmonės pelningumą ir konkurencingumą.

Atliekant įmonės aplinkos analizę, identifikuotos ir įmonės *grėsmės*, tokios kaip *konkurencija, darbo jėgos mažėjimas, gamybos įrangos sunaikinimas*.

Analizuojant įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes išaiškėjo, kad įmonės strateginiai tikslai yra glaudžiai susiję su SSGG analizėje identifikuotais veiksniais. Tam, kad įmonė išliktų konkurencinga ir įgautų palankias galimybes plėstis, reikalinga sistema, kuri užtikrintų įmonės gaminių kokybę. Kokybę įmonei UAB „Stansefabriken“ padės užtikrinti *kokybės vadybos sistema*. Siekiant užmegzti kuo daugiau naudingų santykių ir įgyti daugiau lojalių klientų, įmonei UAB „Stansefabriken“ tenka įrodyti savo patikimumą ir užtikrintą gaminamų produktų kokybę. Įmonė UAB „Stansefabriken“ savo veikloje naudoja verslo tęstinumo valdymo sistemą, gerai žinomą gamybos ir kitose įmonėse, kuria stengiasi vadovautis ir laikytis joje nurodytų verslo tęstinumo principų (žr. 23 pav.)



**23 pav.** Verslo tęstinumo valdymo sistema

(sudaryta darbo autorės pagal įmonės vidinius dokumentus)

Vadovaujantis verslo tęstinumo valdymo sistema, išskiriami *keturi etapai*, kurie sąveikauja tarpusavyje. Etapų eiliškumas:

**1. Planuok.** Visus būtinus veiksmus vykdant pokyčius būtina atlikti iš anksto, t. y. pasiruošimas yra neatsiejama sėkmingo proceso dalis. Tai įmonės politikos ir valdymo komandos sukūrimas, dokumentacijos ir įmonės kultūros politikos ruošimas.

**2. Daryk.** Būtina atlikti rizikos vertinimą, sukurti strategijas ir paskirstyti atsakomybes.

**3. Tikrink.** Būtiną vidaus auditų organizavimas ir atlikimas, reikalinga valdymo įmonėje apžvalga.

**4. Vykdyk.** Atliekama prevencija rizikai. Būtiną nuolatinį tobulėjimą. Taikant tokius principus, tampa lengviau valdyti pokyčius įmonėje, numatyti riziką ir pasipriešinimą bei užtikrinti veiklos efektyvumą.

*Apibendrinant įmonės dokumentų analizę, galima teigti, kad įmonės veikla yra orientuota į klientų poreikių tenkinimą. Aukščiausio lygio vadovai ir atsakingi asmenys kuria strategijas tam, kad įmonė pasiektų efektyvumą, išliktų konkurencinga ir taptų „pasirinktu partneriu“. Įmonė daug dėmesio skiria vadovų kompetencijoms ir įgūdžiams. Savo veikloje naudoja „gero vadovo gaires“ ir „sėkmės kriterijus“, kurie padeda vadovams laikytis vienodų taisyklių. Kadangi įmonė orientuojasi į klientų poreikių tenkinimą, itin svarbi gaminių kokybė. Užtikrinti reikiamą kokybę įmonei leis diegiama ISO 9001:2015 kokybės vadybos sistema.*



### 3.3. Pusiau struktūrizuoto interviu duomenų analizė ir interpretacija

Pusiau struktūrizuotas interviu įmonėje organizuotas 2018 metų rugsėjo – spalio mėnesiais su tiriamos įmonės vadovais ir kokybės skyriaus darbuotojais (N=9). Išskirtos dvi siužetinės linijos, padėjusios informantams atsakyti į užduodamus klausimus. Pusiau struktūrizuoto interviu instrumentą sudaro 20 klausimų. Pusiau struktūrizuoto interviu duomenų analizė atliekama taikant kokybinę turinio (*anglų k. Content*) analizę. Informantams suteikiama koduotė (kiekvienas informantas žymimas simboliu I1; I2 ir t.t.). Tai daroma tam, kad nebūtų atskleista jo tapatybė. I1 reiškia pirmas informantas, I2 – antras informantas ir t.t. Pusiau struktūrizuoto interviu metu gauti duomenys yra transkribuojami, t. y. priskiriama klausimų ir informantų koduotė. Tyrimo klausimams taip pat suteikiama koduotė (įvardijami K1; K2; K3 ir t.t. K1 reiškia pirmą klausimą, K2 – antrą klausimą ir t.t. ).

Pirmoji klausimų grupė, kuri apima 1-6 klausimus (žr. Priedas), susijusi su *įmonėje vykstančiais pokyčiais, jų atsiradimo priežastimis ir valdymu*. Šie klausimai remiasi kriterijumi „*Pokyčių valdymo lauko ypatumai, kai išryškėja pokyčių procesai ir jų tarpusavio sąveika.*“ Kriterijus tikrinamas tokiais indikatoriais: *įmonėje vykstančių pokyčių identifikavimas ir analizavimas; vykstančių pokyčių priežasčių įvardijimas ir analizavimas; pokyčių įgyvendinimo sėkmės kriterijų identifikavimas.*

Antroji klausimų grupė, atspindinti antrąją siužetinę liniją interviu metu, kuri apima 7-20 klausimus (žr. 1 priedas), susijusi su *pokyčių procesų įgyvendinimo galimybėmis pasirinktoje įmonėje*. Šie klausimai remiasi kriterijumi: „*Pokyčių inicijavimo ir įgyvendinimo galimybės, diegiant ISO kokybės standartą*“. Šis kriterijus tikrinamas tokiais indikatoriais: *pokyčių procesų sąveikos ypatumai, diegiant kokybės vadybos sistemą gamybos įmonėje; darbuotojų įtraukimas į pokyčių iniciavimą, valdymą ir kt.*

*Analizuojant pusiau struktūrizuoto interviu informantų refleksijas, atliekama atsakymų analizė. Pirmoji klausimų grupė atskleidė, kad UAB „Stansefabrikken“ įmonėje mažesni ar didesni pokyčiai vyksta „nuolat“, „mažesni ar didesni, bet nepertraukiamai“ (I1, I2, I5). „Vadovybė turi įsipareigojimus ateinantiems ketveriems metams kurti strategiją, kurioje visada įtraukti tam tikri pokyčiai ir jų įgyvendinimas,“ (I2, I3) - teigia apklausti informantai. Siekiant įtikti klientams ir patenkinti nuolat besikeičiančius jų poreikius, „iniciatyva atsiranda „iš viršaus <...>“ (I2). Pasak apklaustų informantų, didžiausi pokyčiai įmonėje atsiranda dėl kokybiškų gaminių užtikrinimo. Tam, kad būtų užtikrintas gaminių saugumas ir darbo efektyvumas, „atsiranda pokyčiai, kurių metu investuojama į naujas technologijas ir prietaisus, tobulinama įranga“ (I1). Taip pat „<...> nuolat tobulinamos sistemos ir didinamas efektyvumas“ (I4, I5). „Šiuo metu sudaromas naujas biudžetas ateinantiems metams, veiksmų planai, susiję su kokybės gerinimu, investuojama į kokybės vadybos sistemos mokymus bei planuojami „Industry 4“ mokymai, susiję su procesų automatizavimu“ (I2).*

Pagrindinis įmonės „variklis“ nesustoti ir inicijuoti pokyčius – konkurencija. Informantai taip pat akcentuoja, kad pokyčiai padeda „sutaupyti tam tikrus kaštus gamyboje“ (I4, I5).

Kabėdami apie pokyčių valdymą, informantai pastebi, kad „sukurtos efektyvumo grupės“ (I1, I3) - padeda motyvuoti darbuotojus, užtikrina sklandų darbą komandose. Įmonėje „visi darbuotojai įtraukiami į pokyčius“ (I2; I3). „Yra sukurta „S-team“ grupė, kurios tikslas yra efektyvaus darbo užtikrinimas <...>“ (I2). Pasak informantų, siekiant efektyvaus darbo privaloma nuolat keistis. Tam, kad motyvuotų darbuotojus, „įmonėje kuriama motyvacinė sistema, kurios metu net žemiausios grandies darbininkas gali teikti pasiūlymus, už kuriuos bus skiriama atitinkama premija <...>“ (I2). Pasak informanto (I2), „efektyvumas, motyvacija, įsitraukimas, inicijavimas ir kokybės užtikrinimas vyks per QUEM sistemą, kurios didelė dalis yra kokybės vadybos sistema“ (I2). Vykdamas itin didelio masto pokyčius „pasitelkiami konsultantai“ (I1 – I9).

Informantai, klausiami apie sėkmės ar nesėkmės priežastis inicijuojant ar valdant pokyčius, teigė, kad „sėkmė tai tinkama reakcija, tinkamu laiku į tinkamus tikslus, reagavimas čia ir dabar (I2), „darbuotojų įsitraukimas, bendras tikslas, pokyčių būtinumo supratimas ir palaikymas „<...> iš viršaus“ (I1, I9). Informantai taip pat prie sėkmės veiksnių priskiria „<...> sukonkretintas užduotis, tinkamai priskirtą asmenį įgyvendinant pokyčius“ (I4, I5, I7). Nesėkmę informantai supranta kaip visų šių veiksnių priešpriešą, tai „reagavimas per vėlavimą, pokyčių ignoravimas, komandos neįsitraukimas, blogai suformuotos užduotys, jų nesupratimas, bendro tikslo neturėjimas ir kt.“ (I1, I9).

**Antroji klausimų grupė** susijusi su kokybės vadybos sistemos diegimu. Apklausus informantus išaiškėjo vadovų ir žemesnio lygio darbuotojų požiūris į šį pokytį. Išsiaiškinta, kad šios sistemos prireikė gavus paskatą iš šalies, reikalaujant „<...> išorės klientams bei noras dirbti pagal vienodas, nustatytas taisykles“ (I2, I8). Sistemos diegimui buvo galutinai pritarta, nes teko susidurti su situacija, kai atitinkamo standarto neturėjimas, sukliudė sandėriui su itin svarbiu klientu. Tai žinoma labiausiai darė įtaką noras užsitikrinti konkurencingumą užsienio rinkoje. Įmonės UAB „Stansefabrikken“ vadovai, norėdami išlaikyti aukštas pozicijas rinkoje, suprato, kad būtina inicijuoti pokyčius ir juos įgyvendinti. Buvo nuspręsta diegti sistemą, kuri yra paremta siekiu išpildyti ISO 9001:2015 reikalavimus. Sistema apima „gaminių iš lakštinio metalo gamybą ir surinkimą“. Įmonėje UAB „Stansefabrikken“ priskirtas atsakingas asmuo, kuris pirmasis prabilo apie būtinumą inicijuoti pokyčius šioje įmonėje. Pirmiausia konsultuojanti įmonė supažindino ir apmokė atsakingą asmenį, kuriuo buvo priskirtas kokybės direktorius. Pasak informantų, „<...> organizuojami mokymai“ (I1-I6). „Mokymai ir bendravimas su gamybos skyriaus darbuotojais vyksta nuolatos, visi darbuotojai įtraukiami į pokyčius, už pokyčių iniciavimą yra skiriami priedai prie darbo užmokesčio <...>“ (I2, I7) Tam, kad būtų vieninga sistema, „<...> net patys darbuotojai aprašinėjo procesus, kad pasiektų bendrą rezultatą“ (I2). Pasak informantų, „<...> naujai

priimtiems darbuotojams yra paruošti mokymai, kad ir jie galėtų tinkamai įsitraukti į efektyvų darbą ir suprastų bendrą įmonės tikslą“ (I1, I3, I5). Komunikacija su administracijos darbuotojais vyksta elektroniniu paštu, rengiant susirinkimus, metinius pokalbius. Gamybos darbuotojų darbas priklauso nuo kiekvieno padalinio vadovo. Viso įmonėje yra 6 skirtingi gamybos padaliniai. Kiekvienas jų turi savo vadovą, kuris komunikuoja su darbuotojais kasdienių susitikimų metu, susirinkimuose, taip pat kiekvienas padalinys turi bendrą elektroninį paštą, kuriuo galima susisiekti su darbuotojais. Atlikus interviu, pastebėta, kad komunikacija įmonėje vyksta sklandžiai. Aukščiausi vadovai perduoda reikiamą informaciją tiesioginiams vadovams, o šie savo skyriuose dirbantiems darbuotojams. Itin svarbu, kad tiesioginiai vadovai perduotų reikiamą informaciją ar prireikus suorganizuotų mokymus savo skyrių darbuotojams. Taigi, galima teigti, kad įmonėje UAB „Stansefabrikken“ komunikacija vyksta sklandžiai ir nuosekliai. Vykstant pokyčiams, jie pristatomi, supažindinama su jų svarba ir būtinumu, vykdomi teoriniai ir praktiniai mokymai, kurių metu įtraukiami visi įmonės darbuotojai. Pasak informantų, kokybės vadybos sistema, kuri yra paremta pasaulinio lygio standartu, „<...> užtikrins saugų ir kokybišką produktą ir lems efektyvų verslo procesų įmonėje valdymą“ (I2). Tyrimo informantai teigia, kad UAB „Stansefabrikken“ veiklas padalinus į atskirus, aprašytus procesus, atsirado aiškumas. Paskirti atsakingi asmenys suteikė nenuginčijamos naudos, nes „<...> aiškiai vykdė priskirtas užduotis“ (I3, I5, I8). Įdiegus kokybės vadybos sistemą, užtikrintai atsiras tam tikri veiksniai, kurie lems kokybišką darbą ir efektyvumą. „Itin svarbu įformintos taisyklės, kurios yra tarsi gairės siekiant bendro įmonės tikslo“ (I2). Labai svarbu, kad nustatytos taisyklės būtų naudojamos kasdieniame darbe visuose skyriuose, o neliktų tik nenaudojama teorija. „Atsakingi asmenys užtikrins, kad inicijuojami pokyčiai taptų kasdiene darbo norma“ (I1). Apklausus informantus išaiškėjo, kad „pasipriešinimas pokyčiams, mažesnis ar didesnis yra juntamas nuolat“ (I1). „Bet kokie pokyčiai reiškia, kad bus daugiau darbo <...> (I2). Tam, kad darbuotojai suprastų pokyčių būtinumą ir svarbą bei patys norėtų juos įgyvendinti, imamasi atitinkamų veiksmų. Vykdamt pusiau struktūrizuotą interviu, išaiškėjo, kad įmonėje UAB „Stansefabrikken“ pokyčių valdymui naudojamas projektinis planas, kurio principai yra šie: planuok, daryk, tikrink, imkis veiksmų. Toks naudojamas pokyčių valdymo būdas veikia, kaip teigia informantai, nes „<...> viskas vyksta pagal planą, pirmiausia stebi ar tikrai viskas veikia taip, kaip numatyta, tikrini, jei ne – darai pakeitimą. Taip įmonė nuolat tobulėja, o su ja kartu ir vadovai bei darbuotojai“ (I1, I2). Pusiau struktūrizuoto interviu būdu gauti duomenys yra analizuojami taikant kokybinę turinio (angl. Content) analizę. Siužetinės linijos yra tikrinamos indikatoriais, išskiriamos kategorijos ir subkategorijos. Jas pagrindžia informantų nuomonė ir teiginiai pateikti lentelėse.

**Pirmosios siužetinės linijos „Įmonėje vykstantys pokyčiai, jų atsiradimo priežastys ir valdymas“** analizės matrica. Atlikus interviu išaiškėjo, kad įmonėje vyksta tokie pokyčių tipai:

kokybiniai, techniniai, struktūriniai, strateginiai, planuoti, procedūriniai. Pokyčių egzistavimą įrodo informantų teiginiai. Informantų teiginiai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė

### Pokyčių tipai UAB „Stansefabrikken“ įmonėje

(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Iliustruojantys teiginiai</i>
<i>Pokyčių tipas tiriamojoje įmonėje</i>	<i>Kokybiniai pokyčiai</i>	<p>„&lt;...&gt; svarbiausi pokyčiai šiuo metu įmonėje susiję su kokybės užtikrinimu“ (I3)</p> <p>„atsirado būtinybė pokyčiams, kurie susiję su kokybės užtikrinimu, nes sena kokybės valdymo sistema neveikė“ (II)</p> <p>„&lt;...&gt; į keturių metų strategijos planą yra įtraukti pokyčiai, susiję su kokybės valdymo sistema“ (I2)</p>
	<i>Techniniai</i>	<p>„&lt;...&gt; investuojama į naujus gamybos prietaisus, tokius kaip lazerinės staklės“ (I5; I6; I9)</p> <p>„&lt;...&gt; vykdomi mokymai „Industry 4“ (I2)</p>
	<i>Struktūriniai</i>	<p>„sukurtos „S-team“ komandos, kurių tikslas – efektyvaus darbo užtikrinimas“ (I2)</p> <p>„aukščiausi vadovai tapo atsakingi &lt;...&gt; komunikuojant ir mokant darbuotojus“ (I1)</p> <p>„skatinamas visų darbuotojų įsitraukimas“ (I1; I7)</p> <p>„paskirtas atsakingas už kokybės vadybos sistemos sklandžią eigą žmogus – kokybės direktorius“ (I4)</p>
	<i>Strateginiai</i>	<p>„sudaroma keturių ateinančių metų strategija į kurią įtraukiami būsimi pokyčiai“ (I2)</p>
	<i>Planuoti</i>	<p>„&lt;...&gt; planuojami pokyčiai įtraukiami į keturių metų strategiją“ (I1)</p> <p>„kasmet sudaromas biudžetas, kuriame numatomi planuojami pokyčiai“ (I2)</p>
	<i>Procedūriniai</i>	<p>„&lt;...&gt; šiuo metu aprašoma ir kuriama BDAR procedūra“ (I2)</p> <p>„įmonėje rengiama archyvavimo sistema“ (I1)</p> <p>„rengiamos procedūros, kad visiems darbuotojų lygiams būtų aiški kokybės vadybos sistema ir jos pagrindiniai principai“ (I2)</p>

Pokyčius įmonėje lemia tam tikros priežastys. Priežastis galima išskirti į išorines ir vidines. Išorinės priežastis galima įvardinti kaip konkurenciją, norą patenkinti klientų poreikius ir kt. Vidinės priežastis informantai įvardina kaip norą sutaupyti tam tikrus kaštus, efektyvaus darbo siekimą, pelno didinimą ir kt.

Priežastys, kurios lemia pokyčius tiriamojoje įmonėje aprašytos 13 lentelėje.

13 lentelė

**Priežastys, kurios daro įtaką pokyčių atsiradimui UAB „Stansefabrikken“ įmonėje**

(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Iliustruojantys teiginiai</i>
<i>Priežastys, kurios daro įtaką pokyčių atsiradimui UAB „Stansefabrikken“ įmonėje</i>	<i>Išorinės</i>	<p>„konkurencija &lt;...&gt; veda į priekį“ (I1)</p> <p>„&lt;...&gt;ėjimas į priekį“ (I1)</p> <p>„&lt;...&gt; noras patenkinti klientų poreikį“ (I2)</p> <p>„&lt;...&gt; noras praplėsti savo vietą rinkoje“ (I4)</p>
	<i>Vidinės</i>	<p>„&lt;...&gt; sutaupyti tam tikrus kaštus gamyboje“ (I4-I6, I9)</p> <p>„&lt;...&gt; noras palengvinti gamybos procesus, taip sutaupant laiko kaštus“ (I3, I7)</p> <p>„siekiant efektyvaus darbo, būtina keistis ir tobulėti“ (I2)</p> <p>„pelno siekimas &lt;...&gt;“ (I5, I7, I9)</p>

Atlikus pusiau struktūrizuotą interviu išaiškėjo, kad tiriamojoje įmonėje *labai ryškus pokyčių inicijavimo procesas*.

Nustatyta, kad pokyčių inicijavimą įmonėje lemia išorinės ir vidinės priežastys. Pokyčių inicijavimas priklauso tiek nuo vadovų, tiek nuo žemiausio lygio darbuotojų. Įmonės vadovai nuolat stengiasi į inicijavimo procesą įtraukti visus įmonės darbuotojus, nes toks veiksmas leidžia sumažinti pasipriešinimą pokyčiams.

Pasak informantų, visi darbuotojai inicijuoja pokyčius įmonėje, net žemiausio lygmens darbuotojai aprašo procesus, tokiu būdu siekdami bendro įmonės tikslo. Darbuotojams, kurie noriai įsitraukia į inicijavimo procesą – kuriama motyvacinė sistema. Taip pat kuriamos naujos strategijos ir veiksmų planai, tam, kad galima būtų užtikrinti inicijavimo proceso sėkmę.

Pokyčių inicijavimo procesas ir jį iliustruojantys teiginiai aprašomi 14 lentelėje.

**Pokyčių inicijavimas UAB „Stansefabrikken“ įmonėje**

(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Iliustruojantys teiginiai</i>
<i>Pokyčių inicijavimas UAB „Stansefabrikken“ įmonėje</i>	<i>Iš apačios (pradedant žemesnio lygio darbuotojais)</i>	<p>„visi darbuotojai inicijuoja pokyčius, net operatorių lygmuo aprašinėja procesus, nes siekiama bendro rezultato visoje įmonėje“ (I2)</p> <p>„kiekvienas darbuotojas yra ir turi būti iniciatoriumi, nes visi kartu darome pokyčius, šiuo metu tobulinama motyvacinė sistema darbuotojams, kurie inicijuoja pokyčius“ (I2)</p> <p>„kiekvienas, dalinai taip ir yra &lt;...&gt; gamybos darbuotojai gal šiek tiek mažiau inicijuoja, bet dėl to yra skatinami“ (I1)</p>
	<i>Iš viršaus (pradedant aukščiausio lygio vadovais)</i>	<p>„&lt;...&gt; vadovai inicijuoja atskirus projektus pokyčiams“ (I1)</p> <p>„šiuo metu sudaromas kitų metų biudžetas, į jį įtraukiami veiksmų planai, nauja strategija, įtraukiant pokyčius“ (I2)</p> <p>„vadovai ir direktoriai inicijuoja pokyčius, o mes tik įgyvendinam juos“ (I5-I9)</p>

*Aptariant pokyčių procesų valdymo eigą, išskiriamos dvi subkategorijos: išorės pagalba ir darbuotojų įsitraukimas. Kai įmonėje vykdomi didelio masto pokyčiai, nevengiama samdyti profesionalių išorės konsultantų. Samdomi profesionalūs konsultantai ir ekspertai. Kartais įmonėje paskiriami atsakingi asmenys, tačiau visuomet yra atsižvelgiama į jų kompetencijas ir turimus įgūdžius. Jei pokyčiai yra mažesnio masto, įmonėje paskiriamas atsakingas asmuo arba asmenų grupė. Įmonės vadovai į pokyčių valdymą įtraukia visus įmonės darbuotojus. Priklausomai nuo situacijos, dažniausiai, ne vienas žmogus vadovauja pokyčiams. Esant poreikiui kuriamos naujos darbo vietos ir specialybės. Stengiamasi į pokyčių valdymą ir pokyčių valdymo procesų eigą įtraukti visus įmonės darbuotojus.*

*Pokyčių procesų valdymo eiga pateikta 15 lentelėje.*

**Pokyčių procesų valdymo eiga UAB „Stansefabrikken“ įmonėje**

(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Iliustruojantys teiginiai</i>
<i>Pokyčių procesų valdymo eiga</i>	<i>Išorės pagalba</i>	<p>„&lt;...&gt; buvo samdomi TMD – mokymų konsultantai“ (I3)</p> <p>„buvo samdomi LEAN, SMED &lt;...&gt; konsultantai“ (I2)</p> <p>„nuolat dirba SDG konsultantai, samdomos buhalterinės įmonės &lt;...&gt;“ (I5)</p>
	<i>Darbuotojų įsitraukimas</i>	<p>„&lt;...&gt; ne vienas žmogus vadovauja pokyčiams, priklausomai nuo poreikio, apimties, skyriaus, kompetencijos..“ (I3)</p> <p>„efektyvumo didinimui ir tobulinimui paskirtas cecho vadovas, kuris priklauso „S-team“ komandai“ (I2)</p> <p>„buvo sukurtos naujos pareigos, atsirado – įmonių grupės veiklos vystymo vadovas, kuris atsakingas už daugelį valdomų pokyčių įmonėje“ (I2)</p> <p>„&lt;...&gt; vadovas komunikuoja su savo darbuotojais apie būsimus pokyčius įmonėje &lt;...&gt; (I4, I6)</p>

Apibendrinant interviu analizės duomenis, galima teigti, kad vyrauja tam tikri veiksniai, kurie lemia sėkmingą ar nesėkmingą pokyčių valdymą. Sėkmingą pokyčių valdymą lemia tokie veiksniai kaip visų darbuotojų įsitraukimo užtikrinimas pokyčiui valdyti, taip pat atsakingas ir nuoširdus vadovų įsitraukimas į pokyčių valdymo procesus ir eigą. Taip pat pažymima, kad itin svarbu yra tinkamas darbo organizavimas, užduočių paskirstymas bei aiškiai išdėstytas planas bei tinkama reakcija tinkamu laiku.

Veiksniai, kurie trukdo sėkmingam pokyčių valdymui yra kai į vykstančius procesus įtraukiama tik dalis darbuotojų, komunikacijos stoka, bendros vizijos neturėjimas, reikalavimų nesupratimas, neteisingai priskirti atsakingi asmenys, plano nesilaikymas, per vėlus reagavimas į atsiradusias problemas ar rizikas ir kt. Taip pat sudėtinga, kai darbuotojams skiriamos užduotys, kurių jie nesupranta ar nežino kaip tinkamai jas atlikti. Todėl, itin svarbi – komunikacija ir tinkama informacijos sklaida.

Šie veiksniai pateikti 16 lentelėje.

### Veiksniai, kurie daro įtaką sėkmingam/nesėkmingam pokyčių valdymui

(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Iliustruojantis teiginys</i>
Veiksniai, kurie daro įtaką sėkmingam pokyčių valdymui	Darbuotojų įsitraukimas	„<...> gamybos darbuotojai skatinami“ (I1, I7) „svarbu komandos įsitraukimas ir bendras tikslas“ (I1, I3) „<...> palaikymas iš viršaus“ (I3, I9) „<...> nuomonių įvairovė“ (I3)
	Vadovų įsitraukimas	„kiekvienas vadovas valdo atskirą projektą“ (I1) „vadovybės įsipareigojimai vykdyti pokyčius“ (I2) „<...> reakcija tinkamu laiku“ (I2) „pokyčių būtinumo suvokimas“ (I3)
	Darbo organizavimas	„<...> planas <...>“ (I4) „teisingai suformuota užduotis, priskirti asmenys“ (I4)
Veiksniai, kurie trukdo sėkmingam pokyčių valdymui	Darbuotojų įsitraukimas	„trukdo skirtingas mąstymas, bendros vizijos neturėjimas“ (I1) „komunikacijos stoka <...>“ (I5, I8) „kai nėra palaikymo iš viršaus <...>“ (I3) „<...> reikalavimų nesupratimas“ (I5)
	Vadovų įsitraukimas	„pokyčių atidėjimas, nors matomas būtinumas“ (I1) „<...> komunikacijos trūkumas“ (I4) „nuomonių nepaisymas <...>“ (I3, I9)
	Darbo organizavimas	„<...> nesėkmingai suformuota užduotis, netinkamai priskirti asmenys“ (I4, I7) „<...> komunikacijos stoka“ (I5-I9) „nesupratimas to, ką darai <...>“ (I6)

Atlikus interviu išaiškėjo, kad aukščiausio lygio vadovai ir kokybės skyriaus darbuotojai aiškiai supranta kokybės vadybos teikiamą naudą ir kam tokie pokyčiai reikalingi. Darbuotojai tiki, kad sėkmingai įdiegus sistemą atsiras aiškumas ir tikslumas. Įmonėje tinkamai vykdoma komunikacija ir aiškiai išdėstomos naujos užduotys.

Kokybės vadybos sistemos teikiama nauda įmonės pokyčių valdyme pateikta 17 lentelėje.



### Kokybės vadybos sistemos teikiama nauda įmonės pokyčių valdyme

(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantis teiginys
Kokybės vadybos sistemos teikiama nauda įmonės veiklos rezultatams	Darbuotojų lygmuo	<p>„&lt;...&gt; darbo vietų ir procesų standartizavimas“ (I1)</p> <p>„įnešamas aiškumas visiems darbuotojams, nepriklausomai ar tai naujas, ar jau ilgą laiką dirbęs įmonėje darbuotojas“ (I2)</p> <p>„&lt;...&gt; visos taisyklės vienoje vietoje“ (I2-I8)</p> <p>„aiškiai nurodys, ką kiekvienas skyrius turi padaryti, kad iki galo atliktų darbą taip, kaip reikia.“ (I4)</p>
	Vadovų lygmuo	<p>„numatomas aiškumas visuose procesuose“ (I1)</p> <p>&lt;...&gt; gaunamas įspėjimas, kad kažkuris procesas neveikia taip, kaip turėtų, tada reaguojama“ (I2)</p>

Antroji siužetinė linija „Pokyčių įgyvendinimo galimybės įmonėje UAB „Stansefabrikken“, diegiant ISO 9001:2015 kokybės standartus“ yra atskleidžiama kriterijais, indikatoriais, išskiriamos kategorijos, subkategorijos, įrodomos informantų teiginiais, kurie pateikti lentelėse. Siužetinės linijos „Pokyčių įgyvendinimo galimybės įmonėje UAB „Stansefabrikken“, diegiant ISO 9001:2015 kokybės standartus“ analizės matrica.

### ISO 9001:2015 standartų diegimas

(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

Kategorija	Ypatybė	Iliustruojantis teiginys
ISO standartų diegimo inicijavimas, įgyvendinimas, institucionalizavimas ir kontrolė	„Iš viršaus“	<p>„&lt;...&gt; tai vadovybės įsipareigojimai“ (I2)</p> <p>„sena kokybės valdymo sistema neveikė &lt;...&gt;“ (I1)</p> <p>„sudarant naują strategiją, numatytas kokybės vadybos sistemos diegimas“ (I1)</p>
	„Iš išorės“	<p>„&lt;...&gt; noras siekti aukštesnių tikslų“ (I1, I7)</p> <p>„noras išlikti konkurencinga įmone &lt;...&gt;“ (I2)</p> <p>„&lt;...&gt; įmonė užaugo iki tokios, kad reikalinga kokybės valdymo sistema, kuri užtikrintų kokybiškus gaminius ir sklandų bei aiškų darbą“ (I3)</p>

Apibendrinus interviu tiriamojoje įmonėje duomenis, paaiškėjo, kad šiuo metu vyksta du pagrindiniai procesai: inicijavimas, kuris aprašytas 18 lentelėje ir įgyvendinimas, kuris aprašytas 19 lentelėje. Abu procesai sąveikauja tarpusavyje. Inicijavimas įmonėje vyksta „iš viršaus“ (vadovybė įsipareigojimai, numatyti pokyčiai, kuriuos inicijuoja aukščiausio lygio vadovai ir pan.) ir „iš išorės“ (aukštesnių tikslų siekimas, konkurencija, klientų reikalavimais ir kt.). ISO 9001:2015 standartai pradedami diegti vykdant mokymus, pasitelkiant komunikaciją, įtraukiami visi įmonės darbuotojai, ruošama sistema naujokų mokymams, nustatomi pagrindiniai tikslai ir nauja tvarka, ir kt.

19 lentelė

### ISO standartų įgyvendinimas

(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Iliustruojantis teiginys</i>
<i>ISO 9001:2015 standartų įgyvendinimas</i>	<i>Mokymai</i>	<p>„&lt;...&gt; vykdomi mokymai“ (I3-I9)</p> <p>„aukščiausi vadovai komunikuoja savo skyriais &lt;...&gt;“ (I2)</p> <p>„&lt;...&gt; mokymai vyksta darbo vietose susirinkimų metu ir kt.“ (I1, I8)</p> <p>„&lt;...&gt; paskirtas atsakingas žmogus“ (I1, I7)</p> <p>„kiekvienas padalinys apmokomas, taip pat yra paruošti įvadiniai naujokų mokymai – juose pagrindai apie kokybės sistemą, t. y. kam ji skirta, koks jos tikslas“ (I2)</p>
	<i>Kokybės procesai</i>	<p>„kiekvienas skyrius pasirašo sau procedūras ir procesus, kaip dirbti, taisyklių laikomąsi; sprendimai diskutuojami, tai tarsi susitarimas su kitais skyriais, o kokybės skyrius dalyvauja kaip „prižiūrėtojai““ (I3)</p> <p>„svarbu procesų stebėjimas, nes proceso nepriežiūra veda į nesėkmę“ (I2)</p> <p>„įmonei reikėjo stabilių procesų, dirbti vienodai, pagal taisykles“ (I2)</p> <p>„gamybos skyrius įtraukiamas, nes jame daugiausia pasireiškia procesai“ (I5)</p>

Tam, kad įmonėje pokyčių procesai vyktų sklandžiai ir būtų pasiekti visi įmonėje nustatyti tikslai, pasitelkiamas visų darbuotojų įtraukimas. Tai taip pat padeda kovoti su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams.

Darbuotojų įsitraukimas skatinamas pasitelkiant tokius komunikacijos ir žinių sklaidimo kanalus: paskiriami atsakingi asmenys, kurie komunikuoja su darbuotojais, skiriamos atskiros užduotys kiekvienam skyriui ar padaliniui, formuojamos komandos, keliama darbuotojų kvalifikacija pasitelkiant mokymus ir kt.

Darbuotojų įsitraukimas į pokyčius ir iliustruojantys teiginiai pateikti 20 lentelėje.

20 lentelė

### Darbuotojų įsitraukimas

(sudaryta darbo autorės atlikus interviu duomenų analizę)

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Iliustruojantis teiginys</i>
<i>Darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymo procesus: inicijuojant, įgyvendinant ir institucionalizuojant.</i>	<i>Komunikacija</i>	<p>„&lt;...&gt; už komunikaciją atsakingi padalinių vadovai, taip pat „procesų šeimininkai“ bei pagrindiniai vadovai (pirkimų/ pardavimų skyriaus, gamybos vadovai ir pan.“ (I1)</p> <p>„&lt;...&gt; aiškiai nurodoma, ką kiekvienas skyrius turi padaryti“ (I4, I9)</p> <p>„priimtas žmogus iš anksto supažindinamas su kokybės vadybos sistema ir taisyklėmis“ (I3)</p> <p>„&lt;...&gt; vyksta mokymai“ (I1-I9)</p>
	<i>Įsitraukimas</i>	<p>„sėkmė – visų darbuotojų įsitraukimas“ (I3)</p> <p>„&lt;...&gt; visi daro pokyčius“ (I2, I7)</p> <p>„sėkmė – komandos įsitraukimas, noras ir vienas tikslas“ (I1)</p>
	<i>Mokymai</i>	<p>„mokymai vyksta vizualiai pristatant darbo vietoje“ (I1)</p> <p>„&lt;...&gt; nuolat vyksta mokymai“ (I3)</p> <p>„darbuotojai kelia kvalifikaciją &lt;...&gt;“ (I3)</p> <p>„kiekvienas padalinys apmokomas, paruošti įvadiniai naujokų mokymai, taip pat supažindinama su pagrindais – kam sistema skirta, koks tikslas ir t.t.“ (I2)</p>

Nors skatinamas visų darbuotojų įsitraukimas į pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą, atlikus interviu išaiškėjo, kad vis dėlto įmonėje susiduriama su tam tikru pasipriešinimu pokyčiams. Kai kurie informantai įvardija pasipriešinimą kaip „sunkumus“, tačiau visi bendrai sutinka, kad

būtina komunikacija ir informacijos sklaida. Pasipriešinimas pokyčiams tiriamojoje įmonėje ir iliustruojantys teiginiai pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė

### Pasipriešinimas pokyčiams

(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
<i>Pasipriešinimas pokyčiams: įgyvendinime ir institucionalizavime.</i>	<i>Darbuotojai</i>	<p>„&lt;...&gt; ne pasipriešinimas, bet įvardinčiau kaip sunkumai labiau“ (I2)</p> <p>„&lt;...&gt; buvo visko, yra kurie sako – „kam to reikia“ (I1, I6)</p> <p>„visada, nes kai ateini su pokyčiais – visada bus papildomo darbo“ (I2)</p> <p>„jei nėra komunikacijos, neaišku, kam to reikia ir kas bus“ (I6)</p>

Atlikus interviu išaiškėjo, kad įmonėje vyksta/vyks procesų tobulinimas, kuriam įtakos turės diegiami ISO 9001:2015 kokybės standartai. Procesų tobulinimas ir kategorijas bei subkategorijas iliustruojantys teiginiai pateikti 22 lentelėje.

22 lentelė

### Pokyčių valdymo procesų tobulinimas, diegiant ISO 9001:2015 standartus

(sudaryta darbo autorės, atlikus interviu duomenų analizę)

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
<i>Procesų tobulinimas diegiant ISO 9001:2015 standartus: inicijavime, įgyvendinime, institucionalizavime ir kontrolėje.</i>	<i>Atsakomybės ir paskirstytos užduotys</i>	<p>„&lt;...&gt; kokybės direktorius paskirtas atsakingu“ (I2, I6)</p> <p>„anksčiau buvo – vienas procesas, viena grupė, dabar bus vienas procesas – kelios skirtingos grupės“ (I3)</p> <p>„sukurama daug skirtingų įrankių: mėnesiniai auditai, kurių metu nustatomos silpnybės; kuriama efektyvumo komanda, kuri stebi, žiūri, siūlo tobulinimus ir juos įdiegia“ (I3)</p> <p>„&lt;...&gt; paskirti atsakingi vadovai &lt;...&gt;“ (I6, I8)</p> <p>„&lt;...&gt; kiekvienas vadovas atsakingas už savo asmenų grupę.“ (I2)</p>

22 lentelės tęsinys kitame puslapyje

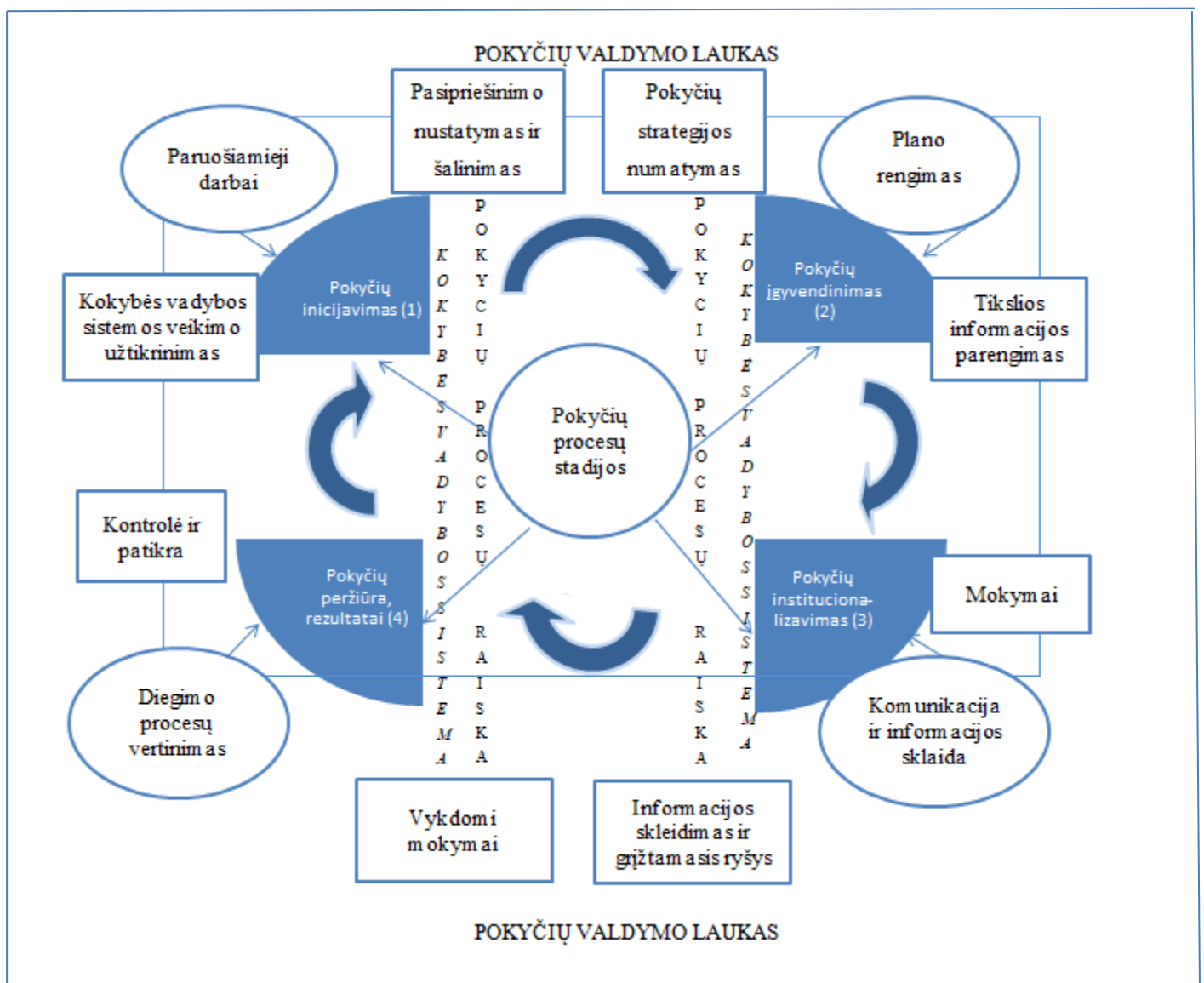
	<i>Teigiami veiksniai</i>	<p>„&lt;...&gt; standartizuoja darbo vietas, procesus“ (I1)</p> <p>„&lt;...&gt; įneša aiškumą darbuotojams, nesvarbu“ (I1)</p> <p>„skatina išgryninti pašalines procesų veiklas“ (I1)</p> <p>„leidžia įvertinti ir matyti pokyčio įvykdymo laiką, numatyti reikalingus resursus“ (I1)</p> <p>„&lt;...&gt; priimamas susitarimas tarp skirtingų skyrių“ (I3)</p> <p>„aiškiai bus nurodoma, ką kiekvienas skyrius turi padaryti, kad atliktų darbą iki galo“ (I3, I5)</p> <p>„viskas vienoje vietoje, gaunamas išpėjimas, kad kažkas neveikia“ (I2, I7)</p>
	<i>Dokumentai</i>	<p>„&lt;...&gt; ruošiami nauji dokumentai“ (I1-I9)</p> <p>„ruošiami įvadiniai – adaptaciniai planai naujiems darbuotojams“ (I2)</p> <p>„ruošiami dokumentai skirtingiems parametrams ir rodikliams fiksuoti“ (I1)</p>

Apibendrinant pusiau struktūrizuotą interviu, atlikus visų siužetinių linijų analizę, galima teigti, jog įmonė UAB „Stansefabrikken“ yra tobulėjanti, nuolat vykdanči pokyčius. Šie pokyčiai yra susiję tiek su vidaus tiek su išoriniais pasikeitimais. Visi teorinėje darbo dalyje aprašyti ir empiriškai patikrinti pokyčių valdymo procesai (inicijavimas, įgyvendinimas, institucionalizavimas ir kontrolė) atsiskleidžia sąveikoje, vienas į kitą perauga, papildo ir yra tobulinami, įmonei siekiant įdiegti kokybės vadybos sistemą. Pasak informantų, darbuotojų pasiruošimas pokyčiams, susijusiems su ISO 9001:2015 standartų diegimu, vyksta įtraukiant visus įmonės darbuotojus (nuo aukščiausių vadovų iki gamybos darbuotojų lygio). Administracijos darbuotojai supažindinti su pokyčiais priėmus sprendimą diegti kokybės standartus ISO 9001:2015, gamybos darbuotojai supažindinami, pradedant diegimo procesą. Siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo ir nenutrūkstamo proceso, yra organizuojami mokymai. Vykdoma nuosekli komunikacija su darbuotojais, pasitelkiant konsultantus, taip pat vedami mokymai. Naujiems darbuotojams ruošiamas adaptacinis įvadinių mokymų planas. Informacijos sklaida apie pokyčius taip pat vykdoma pasitelkiant komunikaciją su skyrių tiesioginiais vadovais. Informantai pažymėjo, kad įmonėje vyksta ir pasipriešinimas pokyčiams, nes dažnai su pokyčiais susijęs didesnis darbo krūvis. Tačiau įmonėje UAB „Stansefabrikken“ šiuo metu susidurta su nedideliu pasipriešinimu. Galima teigti, kad vykstantys pokyčiai yra sėkmingai įgyvendinami ir procesiškai valdomi. Įmonėje nuolat ir nepertraukiamai vyksta pagrindiniai pokyčių valdymo procesai.

### 3.4. Pokyčių valdymo procesų sąveikos modelis įmonėje, diegiančioje kokybės vadybos sistemą

Remiantis mokslinės literatūros, atlikus pasirinktos tyrimui įmonės atvejo analizę bei įmonės dokumentų ir pusiau struktūrizuoto interviu analizės duomenimis, magistro darbe konstruojamas *pokyčių valdymo procesų sąveikos modelis įmonėje, diegiančioje kokybės vadybos sistemą*. Modelio koncepcijai pagrįsti buvo analizuojami mokslinės literatūros autorių teoriniai konstruktai ir interpretuojami atlikto tyrimo analizės rezultatai.

Sukurtu modeliu siekiama pagrįsti pokyčių valdymo procesų sąveiką, išryškinant procesų cikliškumą, siekiant efektyvaus įmonės pokyčių valdymo diegiant kokybės vadybos sistemą.



**24 pav.** Pokyčių valdymo procesų sąveikos modelis įmonėje, diegiančioje kokybės vadybos sistemą (sudaryta darbo autoriaus)

**Modelio veiksmingumas paaškinamas tokiomis tarpusavyje susijusiomis struktūrinėmis dalimis:**

- *Pokyčių valdymo laukas.*
- *Pokyčių valdymo procesų sąveikos raiška įmonėje.*
- *Kokybės vadybos sistemos diegimo etapai ir priemonės.*
- *Pokyčių komunikacijos laukas.*

Sukurto modelio struktūrinės dalys leidžia įvertinti pokyčių valdymo ypatumus metalo pramonės įmonėje, parodo pokyčių valdymo procesų sąveiką ir cikliškumą, dėl kurių įmonė gali pasirengti kokybės vadybos sistemos diegimo įmonėje planą, kuris įgalina strategiškai valdyti pokyčius įmonėje.

Pokyčiai įmonėje yra reakcija į vidinę ir išorinę aplinką, jos pasikeitimus, todėl, siekiant efektyvaus pokyčių valdymo procesų, būtina **inicijuoti pokyčius**. Pirmiausia būtina atlikti pasirengimo darbus, kurie apima tiek vidinę, tiek išorinę įmonės aplinką. Šis etapas apima pasipriešinimo nustatymą ir šalinimą bei pokyčių strategijos parinkimą. Pokyčių metu strategijos parinkimas priklauso nuo įmonės atsakomybės lygio dėl pasekmių įmonėje vykstant pokyčiams. Pokyčių inicijavimo proceso etape būtina atsižvelgti į *planuojamų pokyčių tipą* (struktūriniai, funkciniai ir kt.). Tinkamas pokyčių valdymo strategijos parinkimas įgalina kito etapo – *pokyčių valdymo plano rengimą*. Šio etapo metu būtina parengti reikiamą informaciją ir parinkti atitinkamus mokymus darbuotojams. Sklandų etapo veikimą užtikrina tinkamas komunikacijos priemonių parinkimas. *Tinkamos komunikacijos priemonės*: žodinė, skaitmeninė, pranešimai, žinutės, konferencijos, susirinkimai ir kt. Šios priemonės leis įmonei pradėti ir valdyti **pokyčių įgyvendinimo procesą**. Tinkamas informacijos priemonių ir mokymų parinkimas leis sklandžiai pereiti į trečią etapą. **Komunikacija ir informacijos sklaida** leis priimti atitinkamus sprendimus, užtikrins grįžtamąjį ryšį, kartu padės efektyviai valdyti pokyčių procesą **pokyčių institucionalizavimo** etape. Šiame pokyčių valdymo etape *vykdomi mokymai ir grįžtamasis ryšys* parodo, ar *naujovės tinkamai įdiegtos į įmonės kasdienę veiklą*. Reikiama informacija turi būti nuolat atnaujinama ir tikslinama, taip pat būtina įvertinti ir atsižvelgti į įmonės vertybes ir strategiją. Vykdam mokymus ir grįžtamąjį ryšį, pateikiant gautus duomenis ir informaciją, vykdomas paskutinis pokyčių valdymo procesų etapas – *pokyčių (diegimo procesų) vertinimas*. Šiame etape peržiūrima *informacijos sklaida*, vykdoma *kontrolė ir patikra*. Atliekamas **pokyčių peržiūros ir rezultatų** proceso etapas. Šio etapo metu tiriama, kaip buvo pasiruošta pokyčiams, ar pokyčiai tapo įprasta kasdiene veikla, kokią įtaką įmonei turėjo prieš tai naudoti pokyčių valdymo procesai. Įmonės yra nuolat veikiamos išorinės ir vidinės aplinkos, todėl jei vyksta strateginiai pokyčiai, gali keistis ir įmonės strategija.

*Pabrėžtina, jog darbe pristatyto modelio kūrimas yra paremtas sisteminiu požiūriu, elementų kategorizacija ir struktūrine analize. Galima teigti, kad yra pasiektas tiriamo reiškinio mokslinės analizės rezultatas – pristatomas pokyčių valdymo modelis metalo pramonės įmonėje, diegiančioje naują kokybės vadybos sistemą, siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje.*

*Modelis demonstruoja pokyčių valdymo procesų sąveiką įmonės, kuri diegia kokybės vadybos sistemą, pavyzdžiu. Kokybės sistemos diegimo metu taip pat įmonėje vyksta ir kiti pokyčiai, kurie padeda įgyvendinti užsibrėžtą strateginę pokyčių kryptį. Pabrėžtina, kad pokyčių valdymo metu įmonėje tobulinami sąveikaujantys pokyčių valdymo procesai, ugdomi personalo sugebėjimai, įgūdžiai ir plečiamos kompetencijos. Kiekvieną kartą, kas yra numatyta pokyčių valdymo plane, pokyčio rezultatai periodiškai yra įvertinami ir pristatomi darbuotojams susirinkimo metu. Pateiktame modelyje iliustruojami kokybės vadybos sistemos diegimo ypatumai įmonėje pokyčių metu bei pateikiami konkretūs veiksmai, kurie padeda efektyviai valdyti pokyčių procesą įmonėje. Būtina numatyti ir identifikuoti galimą pokyčių pobūdį ir tuomet pradėti mokymus ir žinių apie būsimus pokyčius sklaidą.*

*Modelyje yra integruoti pokyčių valdymo, diegiant kokybės vadybos sistemą įmonėje etapai (paruošiamieji darbai, plano rengimas, komunikacija ir informacijos sklaida, diegimo procesų vertinimas), kurie būtini siekiant efektyvaus pokyčių procesų valdymo etapais, t. y. pokyčių inicijavimas, pokyčių įgyvendinimas; pokyčių institucionalizavimas, pokyčių peržiūra ir rezultatai.*

*Galima išskirti ir modelio pritaikymo galimybes kitoms gamybos įmonėms. Kitos gamybos įmonės, kurios diegia kokybės vadybos sistemą, galėtų pasinaudoti sėkmės pavyzdžiu ir patirtimi, valdant pokyčius, numatyti pokyčių valdymo etapus jų įmonėse, įgalinti valdyti pokyčius tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje, identifikuoti pokyčių valdymo procesus ir padėti įmonei prevenciškai pasirengti pokyčių įgyvendinimui bei institucionalizavimui, siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje.*



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atskleistas pokyčių valdymo teorinis konceptas, įgalina išryškinti dviaspaktę pokyčio valdymo sampratą, kuri identifikuoja įmonės gebėjimą valdyti pokyčius, laiku juos atpažinti, stebėti ir valdyti. Konceptualiai pagrįsta, kad pokyčių valdymas yra būtina kompetencija įmonei, kuri siekia išlikti konkurencinga, akcentuojant, kad pokyčiai yra natūrali ir neišvengiama verslo dalis. Teoriškai pagrįsta, kad pokyčių nesėkmėms dažniausiai įtaką daro tos pačios strategijos naudojimas. Tam, kad išvengti nenumatytų situacijų ir lengviau kovoti su atsiradusiomis kliūtimis, galima pasitelkti pokyčių skirtingas valdymo strategijas: direktyvinę, ekspertinę, derybinę, švietimo ir dalyvavimo. Pabrėžtina, kad tam tikri taikomi metodai padeda valdyti pasipriešinimą pokyčiams: komunikacija ir mokymai, dalyvavimas, parama, derybos ir susitarimas.
2. Teoriškai pagrįsta pokyčių procesų raiška, reikalaujanti analizuoti vidaus ir išorės aplinkos sąlygas, kurių metu tobulinamos įmonės veiklos procedūros, diegiamos naujos technologijos, identifikuojamos pokyčių strateginės kryptys, įgyvendinami (struktūriniai ar sisteminiai) pokyčiai, rengiami pokyčių valdymo planai, kontroliuojami veiksmai, siekiant efektyvaus ir sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Atskleista pokyčių valdymo procesų sąveika pokyčių valdymo lauke, kur išryškėjo pagrindiniai pokyčių valdymo procesai: inicijavimas, įgyvendinimas, institucionalizavimas ir rezultatų analizė/monitoringas. Aptartas Lietuvoje veikiančių metalo pramonės įmonių prisitaikymas pokyčiams įrodo, kad itin svarbu įmonei likti konkurencinga šiandieninėje rinkoje, o tai padeda užtikrinti įmonėje įdiegta kokybės vadybos sistema.
3. Teorinėmis išvalgomis bei atliktu tyrimu yra išryškinti pokyčių valdymo procesų sąveikos veiksniai UAB „Stansefabrikken“, diegiančioje kokybės vadybos sistema. Tyrimas demonstruoja pasiruošimo pokyčiams svarbą; atskleidė visų darbuotojų lygių į(si)traukimo į pokyčių valdymo procesus būtinybę, įvertinant vadovų ir darbuotojų patirtis; išorinių bei vidinių veiksnių sąveiką. Tyrimu nustatyta, kad pokyčiams metalo pramonės įmonėje daugiausia įtakos turėjo išorinė aplinka, kuri leido apibrėžti strateginę pokyčių kryptį – gaminių įvairovės ir apimčių didinimą ir kokybės užtikrinimą, kuris neatsiejamas nuo saugos ir kokybės principų laikymosi, įgyvendinant tarptautinius standartų ISO 9001:2015 reikalavimus. Tyrimas atskleidė, kad sertifikavimo sistema įmonei suteikia didelę pridėtinę vertę, tobulinant veiklos procesus, gerinant įvaizdį, gerinant darbo efektyvumą ir finansinius rodiklius, stiprinant pozicijas ir konkurencingumą vietinėje ir tarptautinėje rinkoje.

4. *Sukonstruotas* „Pokyčių valdymo procesų sąveikos modelis įmonėje, diegiančioje kokybės vadybos sistema“, yra paremtas sisteminiu požiūriu. Modelyje funkcionuoja struktūrinės dalys, paaiškinančios pokyčių valdymo lauką; pokyčių procesų raišką, pristatant pokyčių valdymo etapus, priemones ir veiksmus bei identifikuojant įmonės pokyčių procesų stadijas. Modelio loginis konstruktas pagrindžia įmonės pokyčių valdymo procesų sąveiką ir demonstruoja cikliškumą, reikalauja pasirengti pokyčių valdymo planą, įgalinantį strategiškai valdyti pokyčius įmonėse. Adaptuotas modelis įgalins ir kitas gamybos įmones pasitikrinti pasirengimą pokyčių valdymui, kuomet įmonėje diegiama kokybės vadybos sistema, užtikrinant pokyčių valdymo procesų sąveiką.

Įvertinus tyrimo rezultatus ir išskyrus tobulintinas sritis, įmonei rekomenduojama:

- Paskirti asmenų grupę, kuri būtų atsakinga už UAB „Stansefabrikken“ komunikacijos procesą ir informacijos sklaidos užtikrinimą. Siūloma didinti marketingo skyrių ir jo funkcijas, įdėti daugiau pastangų į dalyvavimą parodose užsienyje ir informacijos apie įmonę sklaidą. Rekomenduojama paruošti informavimo ir komunikacijos planą, kuriame būtų aiškiai išdėstytos su komunikacija susijusios funkcijos. Plane turėtų aiškiai matytis kaip ir kas supažindins žemiausios grandies įmonės darbuotojus su būsimais pokyčiais.
- Didinti personalo skyrių, kuris sugebėtų motyvuoti darbuotojus, užtikrintų grįžtamąjį ryšį iš žemiausios grandies darbuotojų vykdomų pokyčių klausimais ir kt.
- Siekiant užtikrinti kontrolę ir stabilumą, rekomenduojama strateginių sesijų ar susirinkimų metu aptarti darbuotojų motyvavimo ir kvalifikacijos kėlimo klausimus. Rekomenduojama, kad įmonės vadovai ar atsakingų asmenų grupės, parengtų darbuotojų motyvavimo ir mokymų planą, kuris atskleistų darbuotojų įgūdžius ir kompetencijas, mokymų tikslą ir naudą įmonės veiklos rezultatams.

**LITERATŪRA**

Adams, C., Neely, A. (2000). The performance prism to boost M&A success. *Measuring Business Excellence*, 4 (3), 19-23. DOI: 10.1108/13683040010377818.

Alas, R. (2008). Implementation of organizational changes in Estonian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 9(4). 289-297. DOI: 10.3846/16111699.2008.9.

Baronienė, L. (2007). Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą. *Ekonomika ir vadyba*, p. 966-970.

Burke, W. W. (2013). *Organizational change: Theory and Practice* (4<sup>th</sup> edn.). Sage Publications, p. 448.

Bartkus, E. V., Kriaučiūnaitė Ž. (2007). Kokybė – konkurencinio privalumo pagrindas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Ekonomika ir vadyba*, 12, 972-979.

Becker, J., Rosemann, M., on Uthman, Ch. (2000). *Guideliness of Business Process Modeling*. Germany.

Bullock, R., Batten, D. (1985). It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Group and Organization Management*, 10(4), 383-412. DOI: 10.1177/105960118501000403.

Burnes B., Lewin K. Complexities theories: Back to the Future? // *Journal of Change Management*, Vol.4. 2004, p. 309-325.

Burnes B. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4<sup>th</sup> ed. Harlow: Prentice Hall, 2004.

Beckhard, R., Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. MA: Addison-Wesley, p. 117.

Bell, J. (2005). *Doing your Research Project*. Open University Press. McGraw-Hill Education. New York, NY 10121-2289, USA.

Berwick, D. M. (1998). Developing and testing changes in delivery of care. *Annals of Internal Medicine*, 128 (8). 651-656.

Bitinas B., Rupšienė L., Rupšienė L., Žydzūnaitė V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėdos universitetas. S. Jokužio leidykla – spaustuvė.

Bhasin S. (2008). Learn and performance measurement. *Journal of Manufacturing Technology Management* 19(5), 670-684. DOI: 10.1108/17410380810877311.

Borovsky J. (2005). *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencies chopnosti*. Bratislava: Eurunion.

Burnes B. (2004) managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics (4th ed.). London: Prentice Hall.

Campbell, A., Luchs, K. S. (1998). Strategic synergy (2nd ed.). London: International Thomson Business Press, p. 340.

Carnall, C. A. (1990). Managing Change in Organizations. London: Prentice Hall, p.221.

Carnall, C. A. (2007). Managing Change in Organizations (5th ed.). Harlow: Prentice Hall, p. 384.

Chang, J. F. Business Process Management Systems: strategy and implementation. // Auerbach Publications, 2005.

Christauskas, Č., Kazlauskienė, V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir Vadyba*, 2009. 14, 715-722.

Čipkutė E., Ruževičius J. (2007). Lietuvos organizacijų požiūrio į kokybės vadybos sistemas tyrimas. *Ekonomika ir vadyba*, 2007.12, 993-1000.

Dale, B. G., van der Wiele, T., van Iwaarden, J. (2007). Managing quality (5<sup>th</sup> ed). Oxford: Wiley-Blackwell, p. 639-640.

Daunorienė A., Bagdonienė D. (2008). Peculiarities of Business Process Management when Developing Quality Management System in Organizations. *Ekonomika ir vadyba*: 2008.13. [Žiūrėta 2018-11-19]. Prieiga per internetą: [https://doc-0k-c0-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/0h1ftmgvj16upaqlp0bqlaeb9pdfb48/h1727hcr8ut2gpdad9d8q6v7ge16dgak/1542628875000/gmail/02098905781350210106/ACFrOgBy19R82in9x9qR-F8e-1AEpd7d2VI-V4EVMC0jx6Tx6AT7oioOmvwP1b\\_TSfieXlgzbjVpPULnY\\_hQFRgSmnzxVphusPsL\\_7NrJ5\\_Z682SZsflRusVHkhO\\_pk=?print=true&nonce=lk0k2hmrdb1sg&user=02098905781350210106&hash=jv40gb2oqru2qal64ajg07njkvj2ujj6](https://doc-0k-c0-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/0h1ftmgvj16upaqlp0bqlaeb9pdfb48/h1727hcr8ut2gpdad9d8q6v7ge16dgak/1542628875000/gmail/02098905781350210106/ACFrOgBy19R82in9x9qR-F8e-1AEpd7d2VI-V4EVMC0jx6Tx6AT7oioOmvwP1b_TSfieXlgzbjVpPULnY_hQFRgSmnzxVphusPsL_7NrJ5_Z682SZsflRusVHkhO_pk=?print=true&nonce=lk0k2hmrdb1sg&user=02098905781350210106&hash=jv40gb2oqru2qal64ajg07njkvj2ujj6)

DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, p. 314-320. DOI: 10.1111/j.1365-2929.200.02418.

Duck, J. D. (1993). Managing Change: The art of Balancing. *Harvard Business Review*, 71 (6), 109-118.

Frechtling, J., Sharp, L. (1997). *The User-Friendly Handbook for Mixed-Method Evaluations*. Arlington, VA: National Science Foundation.

Euchner J. (2013). Innovation is Change Management. *Research Technology Management*, 56 (4), 10-11.

Franceschini, F., Galletto, M., Cecconi, P. (2006). A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion. *An International Journal*, 13(4), p. 523-540. DOI: 10.1108/14635770610676326.

Fullan M. (2007). *The New Meaning of Educational change* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press and Routledge: Taylor and Francis Group. [Žiūrėta 2018-11-18]. Prieiga per internetą: <https://michaelfullan.ca/books/new-meaning-educational-change/>

Galetto, F. (1999). The Golden Integral Quality Approach: from Management of Quality to Quality of Management. *Total Quality Management*, 10 (1), 17-35. DOI: 10.1080/094412998036.

Garza-Reyes, J. A., Rocha-Lona, L., Kumar, V. (2015). A conceptual framework for the implementation of quality management systems. *Total Quality Management and Business Excellence*. DOI: 10.1080/14783363.2014.929254.

Gotzamani, K. D., Tsiotras, G. D., Nicolau, M., Nicolaides, A., Hadjiadamou, A. (2007). The contribution to excellence of ISO 9001: The case of certified organisations in Cyprus. *The TQM Magazine*, 19(5), p. 388-400, DOI: 10.1108/09544780710817838.

Govender, P., Moodley, S., Brijball Parumasur, S. (2005). The management of change at selected higher education institutions: an exploration of the critical ingredients for effective change management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(1), 78-86.

Grybienė, A., Šimbelis, D. (2005). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. [Žiūrėta 2018-11-19]. Prieiga per internetą: [http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU\\_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene,%20Simbelis.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene,%20Simbelis.pdf)

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Hammer, M., Champy, J. (2006). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York, NY: HarperBusiness.

Harrison, L. M. (2011). Transformational leadership, integrity and power. *New directions for Student Services*, 135, 45-52, DOI: 10.1002/ss.403.

Hiatt, M., Creasy, T. (2003). *Change Management, the people side of change*. Colorado: Prosci Research.

Hurst, D. (1995). *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of organizational change*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

Iden, J. (2012). Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study. *Business Process Management Journal*, 18(1), 104-120. DOI: 10.1108/14637151211215037.

Jurkienė, e. (2013). Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose, įstaigos stebėseną. Tyrimo ataskaita. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, p. 81.

Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Šiauliai: Liucijus*, p. 88.

Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. Verslo ir teisės aktualijos.

Kosanke, K. (2003). Business Process Modelling and Standardization. Denmark: CIMOSA Assotiation e.V.

Kotter, J. P. (2011). Change management vs Change Leadership – What’s the difference? Forbes. [žiūrėta 201-12-12]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/>

Kotter, J. P., Schlesinger L. A. (2008). Shoosing Strategies for Change. Harvard Business review, 1-14. [žiūrėta 2018-12-12]. Prieiga per internetą: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8\\_21](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8_21)

Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Boston: harvard Business School Press.

Kotter, J. P (2000). Vedeni procesu zmeny. Praha: Management Press.

Kusa, A. (2010). Optimalizacia nastrojov marketingoveho mixu v aplikacii na konkretny podnik. *Communikacion Today*, 1 (2), p. 120-130.

Lewin, K. (2007). Lauko teorija socialiniuose moksluose. Straipsnių rinkinys. VU Specialiosios psichologijos laboratorija.

Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2005.33, 99-110.

LST EN ISO 9001:2000 standartas. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai (ISO 9001:2000). Lietuvos Standartizacijos Departamentas, 2001, p. 157-159.

Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. [žiūrėta 2018-12-02]. Prieiga per internetą: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative\\_content\\_analysis\\_theoretical\\_foundation.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf)

Magd, H., Curry, A. (2003). An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9000:2000 in Egypt. *The TQM Magazine*, 15(6), p. 381-385. DOI: 10.1108/09544780310502714.

Martinkus B., Stoškus S. ir Beržinskienė D. (2010). Vadybos pagrindai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Malterud K. (2001). Qualitative Research: Standards, Challenges, and Guidelines. *The Lancet*, 358, 483-488.

Markovič, M. (2008). Managing the Organizational Change and Culture in the Age of Globalization. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 3-11. DOI: 10.3846/1611-1699.2008.9.3-11.

Misevičius, V. (2007). Verslo kokybės vadybos aspektai: studijų knyga. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, p. 116.

Monique H., Inge H., Ajay B. (2011). *Qualitative research methods*. London, Thousand Oaks, (Calif.): SAGE Publications.

Ozbrazcovas V., Vozbutienė A. (2005). Kaitos administravimas viešojo ir privataus tipo organizacijose. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 14. [Žiūrėta 2018-11-22]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13498/2387-5098-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rašner, J., Rajnoha, R. (2007). *Nastroje riadenia efektivity podnikovych procesov*. Zvolen: TU vo Zvolene.

Rocha-Lona, L., Garza-Reyes, A., Kumas, V. (2013). *Building quality management systems: Selecting the right methods and tools*. Productivity Press, p. 200-202.

Ruževičius, J., Adomaitienė, R., Sirvydaitė, E. J. (2004). Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(2), 175-190. DOI: 10.1080/1478336032000149018.

Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus Universitetas, p. 316.

Sanne, L. (2017). *Journal of Change Management*. When Theory Meets Practice: Combining Lewin's Ideas about Change with Motivational Interviewing to Increase Energy-Saving Behaviours Within Organizations. Issue 2: Kurt Lewin: 70 Years On.

Senior, B., Fleming, J. (2006). *Organizational Change* (3rd edn.). London: Prentice Hall/FT, p. 443.

Sherri L., Jackson (2012). *Research methods and statistics: a critical thinking approach*. Belmont (Calif.): Wadsworth : Cengage learning.

Shuler, R. S. (1989). Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations. *Journal of Management*, 15(1), 89-99.

Slatkevičienė, G. ir Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija, p. 187.

Sjostrand S. E. (2015). *Institutional Change-Theory and Empirical Findings*. New York, NY: Routledge: Taylor and Francis Group. [Žiūrėta 2018-11-20]. Prieiga per internetą: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781315486246>

Spicker, P. (2012). Leadership: Perniciously vague concept. *International Journal of Public Sector Management*, 25(1), 34-46. DOI: 1108/09513551211200276.

Sujova, A., Rajnoha, R. (2012). Management of Change in Performance of Business Process. *Journal of international scientific publication*, 6(1), 79-79.

Tharenou P., Donohue R., Cooper B. D. H. (2007). *Management research methods*. Cambridge. University Press, Mc Burney.

Todnem, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, p. 369-381. DOI: 10.1080/1497010500359250.

Urbonavičius, S. (2004). Marketing aspects of ISO system implementation. *Ekonomika*, 2004. P. 124-138.

Valackienė, A. (2007). Sociologinis tyrimas: Kaunas, Technologija, p. 149.

Valackienė, A. (2012). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. Kaunas: Technologija.

Valackienė, A. (2015). Pokyčių valdymas siekiant užtikrinti verslo tęstinumą: teorinės išvalgos ir praktinis taikomumas. Kaunas: Technologija.

Walker I. (2010). *Research methods and Statistics/Ian Walker*, Basingstoke; New York (N.Y.): Palgrave Macmillan.

Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba. Vadovėlis*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, p. 426.

Weick, K. E. (2000). Emergent Change as universal in organizations. In *Breaking the code of change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Worley, C. G., Mohrman S. A. (2004). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, 43(3), 214-224. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2014.08.008.

Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU.

Zakarevičius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2010.56, 123-130.

Žydžiūnaitė V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos: mokomoji knyga*. Kauno technologijos universitetas. Edukologijos institutas. Ugdymo sistemų katedra. Kaunas: Technologija.



**PRIEDAI**

## Tyrimo instrumentarijus

Tyrimo etapai ir dimensijos	Tyrimo kriterijai ir indikatoriai	Tyrimo metodai
<p><b>1-as etapas</b> Pokyčių lauko ypatumai pasirinktoje įmonėje</p>	<p><i>Metalo pramonės įmonėje vykstantys pokyčiai, išryškinant pokyčių inicijavimo, įgyvendinimo, institucionalizavimo, kontrolės ir valdymo ypatumus:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metalo pramonės įmonės pasirengimas pokyčiams.</li> <li>• Vykstančių pokyčių identifikavimas.</li> <li>• Įmonėje vykstančių pokyčių priežasčių įvardijamas ir analizavimas.</li> </ul>	<p>Mokslinės literatūros analizė; įmonės dokumentų analizė; pusiau struktūrizuotas interviu.</p>
<p><b>2-as etapas</b> Visų pasireiškiančių įmonėje pokyčių valdymo procesų (inicijavimas, įgyvendinimas, institucionalizavimas ir kontrolė) raiška</p>	<p><i>Identifikuojami pokyčiai vykstantys metalo pramonės įmonėje, kuomet aiškėja pokyčių procesai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokyčių inicijavimo, įgyvendinimo, institucionalizavimo ir kontrolės sąveika, diegiant kokybės standartus.</li> <li>• Veiklos procesų tobulinimas, diegiant kokybės vadybos sistemą.</li> <li>• Darbuotojų įtraukimas, diegiant kokybės vadybos sistemą.</li> </ul>	<p>Mokslinės literatūros analizė; įmonės dokumentų analizė; pusiau struktūrizuotas interviu.</p>
<p><b>3-ias etapas</b> Modelio verifikavimas (struktūrinių elementų kategorijų išskyrimas ir sąveikos pagrindimas) ir reikšmingumo patikrinimas</p>	<p><i>Pokyčių valdymo modelio, kaip pagalbinės priemonės, kuriu padeda valdyti pokyčius metalo pramonės įmonėje, diegiant kokybės vadybos sistemą, sukūrimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslo įmonės pasiruošimo inicijuoti, įgyvendinti ir valdyti pokyčius analizė.</li> <li>• Moksliniuose literatūros ir antrinių duomenų šaltiniuose pateiktų pokyčių valdymo metodų, principų taikymas, kuriant pokyčių valdymo modelį, diegiant kokybės vadybos sistemą.</li> </ul>	<p>Mokslinės literatūros analizė; įmonės dokumentų analizė; pusiau struktūrizuotas interviu.</p>

**Pusiau struktūrizuoto interviu lapas**

1. Kaip dažnai vyksta pokyčiai UAB „Stansefabrikken“ įmonėje? Kokie jie būna?
2. Kokie pokyčiai vyksta UAB „Stansefabrikken“ įmonėje šiuo metu?
3. Kokios priežastys įtakoja pokyčius UAB „Stansefabrikken“ įmonėje?
4. Kas Jūsų įmonėje yra atsakingas už pokyčių valdymą, pokyčių procesų valdymo kontrolę?
5. Ar esate savo praktikoje turėję įmonėje profesionalių įmonių ar konsultantų vykdančių pokyčius įmonėje, o galbūt toks žmogus nuolat dirba UAB „Stansefabrikken“?
6. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone lemia sėkmingą/nesėkmingą pokyčių valdymą?
7. Kokios priežastys lėmė, kad įmonėje nuspręsta diegti naują kokybės vadybos sistemą?
8. Ar manote, kad į pokyčių valdymą reikalinga įtraukti įmonės darbuotojus?
9. Ar buvo atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę prieš nusprendžiant įdiegti naują kokybės vadybos sistemą?
10. Ar yra paskirtas asmuo, kuris rūpinasi visais kokybės vadybos sistemos diegimo darbais, t. y. eiga, procesu, kontrole ir pan.?
11. Kurie skyriai labiausiai įtraukiami į šį procesą?
12. Kaip nauja kokybės vadybos sistema prisideda prie gamybos procesų tobulinimo?
13. Kokiam pokyčių valdymo etape darbuotojai buvo supažindinti su nauja diegiama sistema?
14. Ar yra paskirti asmenys, galintys mokyti ir perduoti visą informaciją įmonės kolektyvui apie kokybės vadybos sistemą?
15. Kaip vyks kokybės vadybos sistemos mokymai?
16. Ar pastebėjote darbuotojų pasipriešinimą įmonėje vykdančių pokyčius?
17. Ar yra sudaromas pokyčių planas, siekiant įdiegti naują kokybės vadybos sistemą?
18. Ar didelė dalis įmonės darbuotojų yra pasirengę, t. y. turi reikiamą kvalifikaciją dirbant su nauja kokybės vadybos sistema?
19. Ar Jūsų įmonėje naudojami konkretūs pokyčių valdymo modeliai ar principai? Kokie?
20. Ar Jūsų įmonėje naudojamas pokyčių valdymo modelis leidžia įvertinti procesų efektyvumą? Ar Jums tai atrodo reikalinga?

*Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus*

